

المحور الاول: الاتصال الاداري

تمهيد:

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتعليم ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ وتستمر دون اتصال يمر بين أعضائها، وإذا نظرت إلى المجتمع بكافة مؤسساته وهيئاته وحكوماته تدرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يربط هذه الأجهزة مع بعضها البعض.

وتعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك لجميع العمليات الإدارية، وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير، فهي تمدد بالمعلومات والفهم، مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم بالاتصالات عملية تساعد الأفراد على اتماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم.

أولاً-الاتصال

1-عملية الاتصال:

عملية الاتصال طريق ذو اتجاهين two way process أي أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية (فرج، 2009، 152). فمهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو المعنى الذي يريده المرسل إلى المستقبل بوضوح تام، حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها (المغربي، 2007، 269).

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة، وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل، وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة وهذه الاحتمالات موجودة دائما.

ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما أو وصلت ناقصة أو مشوشة، ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية، أي تكون من المستقبل إلى المرسل، ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

ولكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لابد من توفر هذه العناصر الأساسية:

1- المرسل sender؛

2- الرسالة message؛

3- وسيلة الاتصال method of communication؛

4- المستقبل receiver؛

5- التغذية العكسية feed-back.

من خلال ما سبق يمكن النظر للاتصال كعملية ذات اتجاهين "مرسل ومستقبل"، إلا أنه لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل)، حيث يوجد

العديد من العناصر الوسيطة بين الرسالة وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر القادم (فرج، 2009، 153).

2- عناصر عملية الاتصال:

2-1- المرسل **sender**: هو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات، وقد يكون المرسل رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً (العلاق، 2008، 303).

إن عملية الاتصال تبدأ من عنده، حيث هو صاحب الفكرة الأولى، والتي تأخذ عدة أشكال فقد تكون كلمة أو رقم أو صورة أو رمز، ويكون لها مدلول معين ومفهوم من قبل المستقبل. (الجبوسي وجاد الله، 2008، 164).

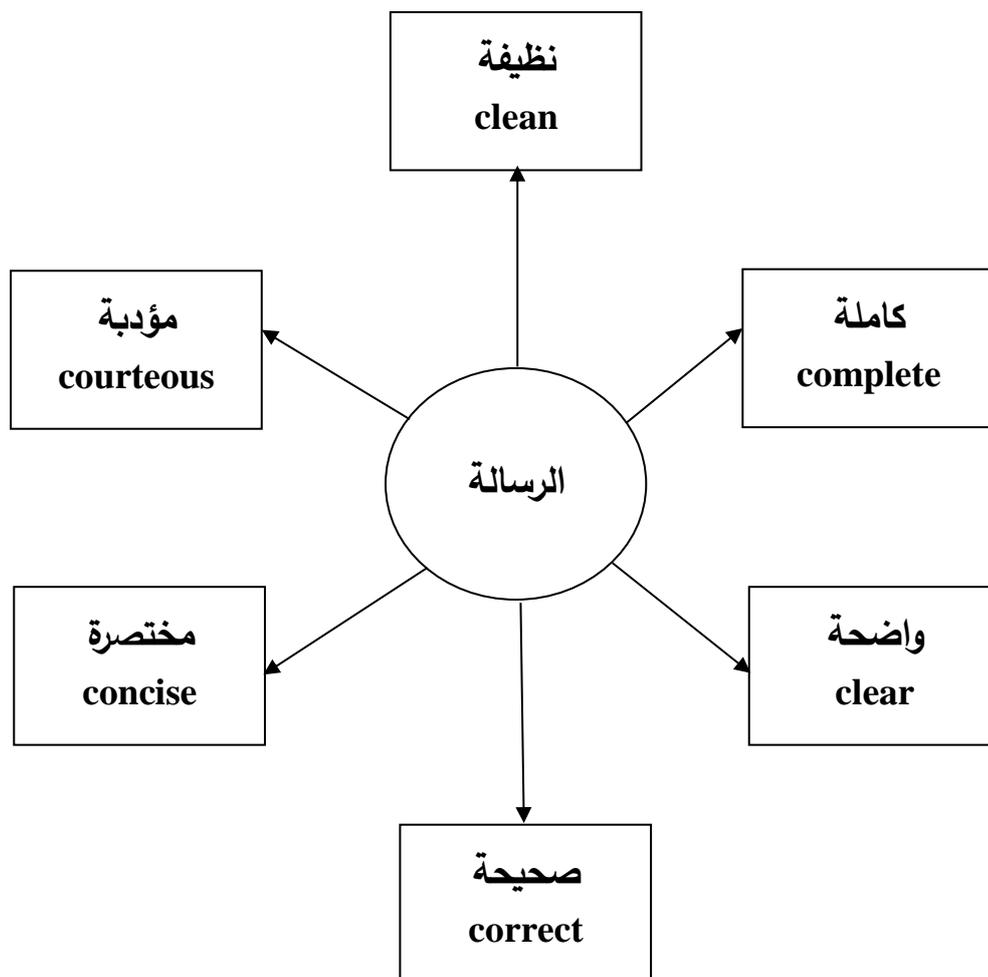
ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال لابد من توفر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل وتتخلص هذه الصفات فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغية: سواء في سرد المعلومات وإسماعها للمستقبل أو في كتابتها إليهم عبر الوسائل والقنوات المختلفة مقروءة أو مسموعة.
- فن الإلقاء: خاصة الرسائل الشفوية سواء مباشرة أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها، حيث يسهم ذلك في استيعاب الرسالة من المستقبل، لأن الغموض في المضمون يؤدي إلى سوء الفهم.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة، حيث يجب على المرسل أن يعرف ما يقول أو يكتب ولديه ما يكفي من المعلومات للحديث والنقاش.

• المكانة الاجتماعية المتميزة للمرسل وقدرته على التفاعل مع المستقبل أو الجمهور. (الحلالمة والمدادحة، 2010، 185-186)

2-2-الرسالة **message**: وهي مضمون الاتصال التي تحتوي على المعلومات المراد إرسالها ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو كتابية (عباس، 2004، 154).
حيث بعدما تنتقى الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة، بحيث تخضع في الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإمكانية الاستيعاب واللياقة والإيفاء بالغرض (حسن، 2014، 91).

لذا تعد الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل، والرسالة هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكره في رموز (code) معينة، فحينما نتحدث يكون الحديث هو الرسالة، وحينما نكتب فالكتابة هي الرسالة، وحينما نرسم فالصورة هي الرسالة، وهناك مجموعة من الصفات الجيدة للرسالة:



شكل (1) الصفات الجيدة للرسالة
(الحالمة والمدادحة، 2010، 187).

يوضح لنا هذا الشكل مجموعة من الصفات الجيدة التي لا بد أن تتوفر في الرسالة لكي تحقق العملية الاتصالية أهدافها.

أما بالنسبة لصياغة الرسالة تعتبر من المراحل الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال حيث هناك أربعة عوامل مؤثرة في هذا الصدد هي:

- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة.
- درجة الثقة المتبادلة بينهما.
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.

*أنواع الرسائل:

-الرسالة المكتوبة: وتتمثل في الآراء والأفكار المصاغة في شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.
-الرسالة الشفوية: وتمثل الرسالة هنا في شكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة، مثل الصوت والنبذة وتغير معالم الوجه، فالرسالة تمثل الخطوة الرئيسية التي تتطلب إيصالها إلى المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة (الحالمة والمدادحة، 2010، 186-188).

2-3-وسيلة الاتصال **method of communication**: وهي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاستي السمع والبصر، فقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة (العلاق، 2008/304).

وهي كذلك الطريقة التي تسلكها أو تنتقل بها الرسالة حتى تصل إلى الطرف الآخر، ولا يمكن للرسالة أن تنقل بواسطة الفراغ بل لا بد من وسيلة لنقل هذه الرسالة، لذا نرى أن

الوسيلة الفعالة تقيد في تحقيق الاتصال الفعال، إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها المنطوق أو الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات الدورية واللوائح وغير ذلك.

وترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

وهناك أشكال مختلفة لوسائل الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة الهاتف.
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص (بين المرسل والمرسل إليه) (فرج، 2009، 155).

2-2-1-المستقبل receiver: وهو الشخص الذي يتصل به المرسل والذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات أي أن المستقبل هو المرسل إليه، وقد يكون المستقبل أو المرسل إليه فردا واحدا أو جزءا من الجماعة أو الجماعة بأكملها، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدها أو أرادها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده (العلاق، 2008، 303).

2-2-2- التغذية العكسية feed-back: ويطلق عليها (التغذية الراجعة)، (ردة الفعل)، (التغذية المرتدة) (رجع الصدى) وغيرها وهي عملية تعبيرية متعددة الأشكال، تبين مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل إليه بالطرق أو الوسائل المختلفة، وهي عنصر هام في الاتصال لأنها عملية تقويم مستمرة لفاعلية العناصر الأخرى، كما أنها تساهم في إنجاح عملية الاتصال.

2-2-3- التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية

ثانيا-الاتصال الإداري

1-السوابق التاريخية لاتصال المؤسسة:

بعد الحرب العالمية الأولى أخذ اتصال المؤسسة في التطور وفقا لأسس فنية ومنهجية علمية، وذلك بفضل جهود المفكرين في هذا المجال خاصة في أمريكا وأوروبا. ويعتبر "إيفي لي" رائد العلاقات العامة الحديثة، وهو صحفي أمريكي بدأ حياته الصحفية عام 1903 ويرجع إليه الفضل في حث مؤسسات الأعمال التجارية والصناعية على نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها وأغراضها والعمل على اكتساب ثقة الجمهور فيها وتأييده ومساندته لها.

وقد ألقى المختصون الأضواء آنذاك على أهمية الإعلام والنشر كميدان جديد في عالم التجارة ونادوا بأن دور اتصال المؤسسة ينحصر في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المؤسسة ونقل سياسات المؤسسة على الرأي العام.

واستمر اتصال المؤسسة في التطور تحت تأثير الهيئات العسكرية حيث وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي "فوش" إلى دور "المكلف بالصحافة" الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى، وفي نفس الفترة أنشأ "بيجو" أول صحيفة مؤسساتية، كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة "سينجر" حوالي عام 1926، وفي فرنسا كانت الشركة الوطنية للسكك الحديدية SNCF عند إنشائها عام 1937 أول مؤسسة تزود بـ "مصلحة صحافية".

ولم يشهد الاتصال انتعاشاً إلا خلال فترة الثمانينات، ولقد وصف الإسباني "كراسكوسا" التطور التاريخي للمجال التطبيقي لاتصال المؤسسة تبعا لنظريته رباعية الأحرف LES .QUATRES C

- في الستينات كان عصر الإشهار المرتبط بالتكاليف .costes.
- في السبعينات عصر التسويق التجاري .commercial.
- في الثمانينات الاتصال الداخلي من أجل النوعية .calidad.
- في التسعينات الاتصال الشامل communication globale (رماش، 2009/2008، 82-83).

2-مراحل الاتصال في المؤسسة:

2-1-مرحلة الإدراك:

الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيًا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطيها التفسير المناسب لتتطرق بعدها المرحلة الثانية.

2-2- مرحلة التقييم:

يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض إذا كان موجودًا لينطلق إلى مرحلة التنفيذ.

2-3- مرحلة التنفيذ:

يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

2-4- مرحلة التقييم:

تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي الت دون تنفيذها (قاسمي، 2011، 18).

من خلال ما تم عرضه ندرك أن عملية الاتصال لا يمكن أن تتم بفعالية ما لم تكن عبر مجموعة من الخطوات المتتالية بدءًا بمرحلة الإدراك ووصولًا إلى مرحلة التقييم، وأن أي خلط في هذه الخطوات يؤدي بالضرورة إلى حدوث تشويش في الرسالة.

3- وسائل وأنواع الاتصالات الإدارية:

3-1- وسائل الاتصالات الإدارية:

توجد وسائل متعددة للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختيار أي منها يتوقف

على الظروف المتاحة في المنظمة، ونوع المادة المراد نقلها، وتتضمن وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

3-1-1-الاتصال الكتابي:

ويعتمد الاتصال الكتابي على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال وإذا كانت الاتصالات الشفهية تبلغ نسبتها حوالي 75% ليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية، حيث يستخدمها الموظفون على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذا يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل الأعمال الإدارية والمكتبية.

ويتميز الاتصال الكتابي بمزايا عديدة أهمها:

أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وكذلك يتيح للمتصل أن ينقل مضمون الاتصال لعدد كبير من الأفراد كما أن بعض المواضيع توجب أن يكون الاتصال كتابيا لما فيها من تحديد المسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل.

أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في:

البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا طويلا في عملية الإعداد والصياغة وأيضا قد يكون هناك فهم خاطئ في إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى، فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته وخبرته في العمل (العميان، 2005، 144-145).

أ-الرسائل الوظيفية:

وهي التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... الخ، أي أن الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات وتتركز حول العمل أساسا، كالتعليمات التي يعطيها مدير الإنتاج مثلا (حجاري، 1882، 120).

ب-التقارير:

هي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة "شهرية أو سنوية" وإما التقارير عن موضوعات معينة، مثل: تقارير التفيتش أو المتابعة أو الإنتاج، وهناك بيروقراطية فاسدة بالنسبة لفئات العمال، وهي التقارير السرية وغالبا ما تحمل هذه التقارير أحكام ظالمة طبقا لمعلومات كاذبة نتيجة الشائعات والأحقاد مما يقلل من معنويات العامل (درويش وثكلى، 1976، 488).

ج-المذكرات والمقترحات:

وهي المكاتبات التي يعدها المرؤوسين لرؤسائهم، لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراح المرؤوسين وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقدير آرائهم واقتراحاتهم دائما، وإضافة إلى ما سبق فإن المذكرات والاقتراحات الصادقة والجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية (حريم، 2004، 26).

د-الشكاوى:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات، أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى، وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة

العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال.

و-ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة، وتحتوي على قسمين، القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل (بوعطيط، 2009/2008، 52-53).

ه-مجالات المنظمة:

تستخدم مجلة أو جريدة المنظمة كوسيلة لإخبار العاملين بها عن الأنشطة التي تجرى بداخلها سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية، تعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.

تكمن مزايا الاتصال الكتابي في أنها تحفظ المعلومات من الضياع والتزوير، وتمكن من العودة إليها إذا دعت الضرورة إلى ذلك، كما أنها تختصر الوقت وتوفر الجهد والمال، إلا أنها ورغم محاسنها هذه يعاب عنها أنها في بعض الأحيان تعطل نقل المعلومات بالسرعة اللازمة لوصولها (قاسمي، 2011/2010، 43).

من خلال ما تم عرضه يتبين أن الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب ويتخذ وسائل متباينة أهمها الشكاوى والاقتراحات والدوريات والمجلات والكتب،... الخ.

3-1-2-الاتصال الشفوي:

ويمثل هذا الاتصال الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة، فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال نسبة 75% من مجموعة اتصالاته، وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وقد يكون عن طريق الإشارات والرموز، والاتصال المباشر يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي.

يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا المعنى المقصود من عدمه.

غير أن هناك عدة سلبيات للاتصال الشفوي من أهمها:

عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، وأيضا يتطلب الاتصال الشفوي القدرة على الحديث حيث الكلام الواضح المفهوم والمعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا إذا كانت المسألة معقدة والموضوع شائكا، كما يتطلب الخبرة والتجربة والممارسة، كما أن الاتصال الشفوي لا يصلح دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا (عبد الباقي، 2001، 269-270).

وللإتصال الشفوي عدة طرق من أهمها:

أ-المقابلات الشخصية:

تعتبر المقابلات الشخصية أحد الأساليب الفعالة في الإتصال، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة

في إجراء مقابلات مستمرة وناجحة، وتتسم المقابلات الشخصية بأنها أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج، وتهدف المقابلات الشخصية إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوى وقياس مدى استعداد الموظف على التعلم والتدريب (ماهر، 2007، 367).

ب-الندوات:

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة (القيروتي، 2003، 28).

ج-الاجتماعات والمؤتمرات:

تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات أحد أساليب الاتصال الشفهي الرسمي، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وقد يتم التحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات التابعة للمنظمة مرة كل سنة، حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية أو التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.

د-المكالمات الهاتفية:

كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية، سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال، ويعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات كبيرة الحجم، لما يحققه من السرعة والمرونة في إنجاز الأعمال وتمير المعلومات، وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة

اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمة الهاتفية، حيث تساعد تعبيرات الوجه في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة، إذ أجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء أو المناقشة (عامر، 1986، 86-87).

و-الاتصالات الإلكترونية:

هي قرارات أو معلومات تصل إلى العاملين عن طريق التقنيات الحديثة، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذ لم تكتب بطريقة واضحة، مثل الاتصالات الكتابية، وغالبا ما تكثر الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الإلكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين والمديرين والعملاء.

ومع ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال خصوصا في ظل تطبيق أغلب دول العالم المتقدم لمبادئ الحكومة الإلكترونية لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا.

(www.ar.wikipedia.org,2014/12/05,18:40).

نستخلص مما سبق أن الاتصال الشفوي له مزايا عديدة أهمها أنه أكثر فعالية مقارنة مع الاتصالات الأخرى لأنه يتم وجها لوجه بين المرسل والمستقبل وبالتالي لا يستغرق المدة الطويلة التي يستغرقها الاتصال الكتابي وفي مقابل ذلك لا يملك الإثبات الكتابي لكي يتم الرجوع إليه إن تطلب الأمر.

3-1-3-الاتصال بالرموز communication by symbols:

- استعمال الرموز السمعية **audible symbols**: الرموز الكلامية عبارة عن حوادث خارجية تحدث عن طريق توجيه العضلات الصوتية لتتذبذب بنبضات وتنقل بواسطة الذبذبات الهوائية وتلتقط من قبل الشخص المستقبل للرسالة.
- استعمال الرموز البصرية **visible symbols**: توجد الرموز البصرية نتيجة لتحريك عضلاتنا فتكون نماذج في أجسام خارجة من أجسامنا، وهذه الأجسام الخارجة تعكس الضوء المرئي بطريقة خاصة ولكن تميزها عن بعضها البعض، فهي بالنسبة للشخص الذي يشاهدها (المستقبل) ما هي إلا حوادث حقيقية يمارسها ويمكنه تفسيرها داخليا كأى حدث حقيقي آخر (نهر والخطيب، 2009، 224-225).

نستنتج مما سبق أن الاتصال بالرموز يختلف اختلافا جذريا عن الاتصال الكتابي والشفوي فهو لا يعتمد لا على الكلمة المكتوبة ولا على الكلمة المنطوقة، وإنما يتم استعمال بعض الرموز والألوان من أجل التعبير.

3-2-أنواع الاتصالات الإدارية:

هناك نوعين من الاتصالات الإدارية، الاتصال الرمسي والاتصال غير الرسمي.

3-2-1-الاتصال الرسمي:

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكون خارجية، وهي بصفة عامة تنقسم إلى أربعة أنواع على النحو التالي: (الظاهر، 2010، 277)

أ-الاتصالات الهابطة **dow wards communication**:

يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنشأة، ويعرف هذا الاتصال عادة بالتوجيهات، والتي تتطوي على القواعد والأوامر والتعليمات، وتعد التعليمات هنا من أدوات الاتصال إلى أسفل، وهو نوع من الأوامر تكون عادة مكتوبة، وتقدم المعلومات بالطريقة التي يوصى بها أداء معين من المهام (القاضي وحمدان، 2010، 32).

كما تعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات المفاجئة من طرق الاتصال من أعلى إلى أسفل، فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم (فرج، 2009، 161). بالإضافة إلى العديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والمنشورات وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة (الظاهر، 2010، 277). نستخلص مما سبق أن الاتصالات الهابطة هي اتصالات تتم من أعلى لأسفل الهرم الإداري بهدف نقل المعلومات والبيانات من الإدارة إلى العاملين بشأن العمل، وإعطاء التوجيهات والسياسات لتسيير العمل وطرق التنفيذ.

ب-الاتصالات الصاعدة **up wards communication**:

أي من الإدارة الدنيا إلى العليا، ومثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفين إلى الإدارة العليا، ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة، وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا.

حيث يرجع توقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح، من خلال ما تقدم يتضح لنا أن الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصالات الذي إن طبق تطبيقا صحيحا فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل في المنظمة

ويزيد من إنتاجيته، وبالأخص عندما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه تحتويه وتسمع له (الحلالمة والمدادحة، 2010، 196).

ففي حين يعتبر الاتصال الهابط اتصالا موجها، فإن الاتصال الصاعد يأخذ اتجاهها غير موجه، وبينما عالج الهيكل التنظيمي الاتصال في الاتجاهين (الصاعد والهابط) إلا أن الاتصال الصاعد لقي اهتماما أقل عند دعاة النظريات التنظيمية فقد أسيء استخدامه وأصبح ينظر إليه كأنه أمر غير طبيعي وغير عادي في التنظيمات الصناعية والحكومية، وأصبح الموظف الذي يمارس هذا النوع من الاتصال كأنه يخاطر بمركزه ووظيفته، لأن تمرير المعلومات إلى أعلى أمر غير تقليدي.

- معلومات عن العامل وأدائه ومشكلاته.
- معلومات عن الآخرين ومشكلاتهم.
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية.
- معلومات حول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك (حسن، 2012، 97-98).

نستنتج مما سبق أن الاتصالات الصاعدة هي اتصالات تتم من أسفل لأعلى الهرم الإداري هدفها نقل المعلومات من العاملين إلى الإدارة والمستويات الإدارية العليا وإبلاغهم بشأن التقدم في الإنجاز ومشاكل العمل وغيرها.

ج-الاتصالات الأفقية lateral communication:

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد والجماعات في نفس المستوى الإداري ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا

ما تعلق بتنسيق العمل وتبادل المعلومات وحل المشكلات مثل الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ودعم صلات التعاون بين العاملين (الظاهر، 2010، 278).

لذا يعتبر الاتصال الأفقي ذا أهمية بالغة، ويؤدي إلى زيادة فاعلية التنظيم في المجالات التالية:

- . القيام ببعض المهمات الغير محددة، والتي تحتاج لجهود مجموعة من أفراد أو الفريق للقيام بها، فهو يساعد على توفير الدعم الاجتماعي والعاطفي لكل فرد ويضيف إلى الفريق قوة ورسالة.
- . يشكل الاتصال الأفقي حلقة مغلقة من حيث أنها تلبي حاجات الأفراد للاستماع ونقل المعلومات دون الاهتمام بالمستويات التنظيمية الأخرى.
- . من المهم النظر للاتصال الأفقي من خلال النظر إلى وظيفة الرقابة في التنظيم، فالإتصال الأفقي يعتبر نوعا من الرقابة الحقيقية على قدرة القيادة العليا في التنظيم، وكلما كان النظام أكثر تسلطية كلما كانت المعلومات حkra على مجموعة معينة.
- . إن الإتصال الأفقي من العمليات الهامة التي تشجع مبدأ المشاركة في التنظيمات الحديثة، فهو يعمل على تشجيع المرؤوسين على التغيير الحر والصريح عن آرائهم (حسن، 2012، 104).

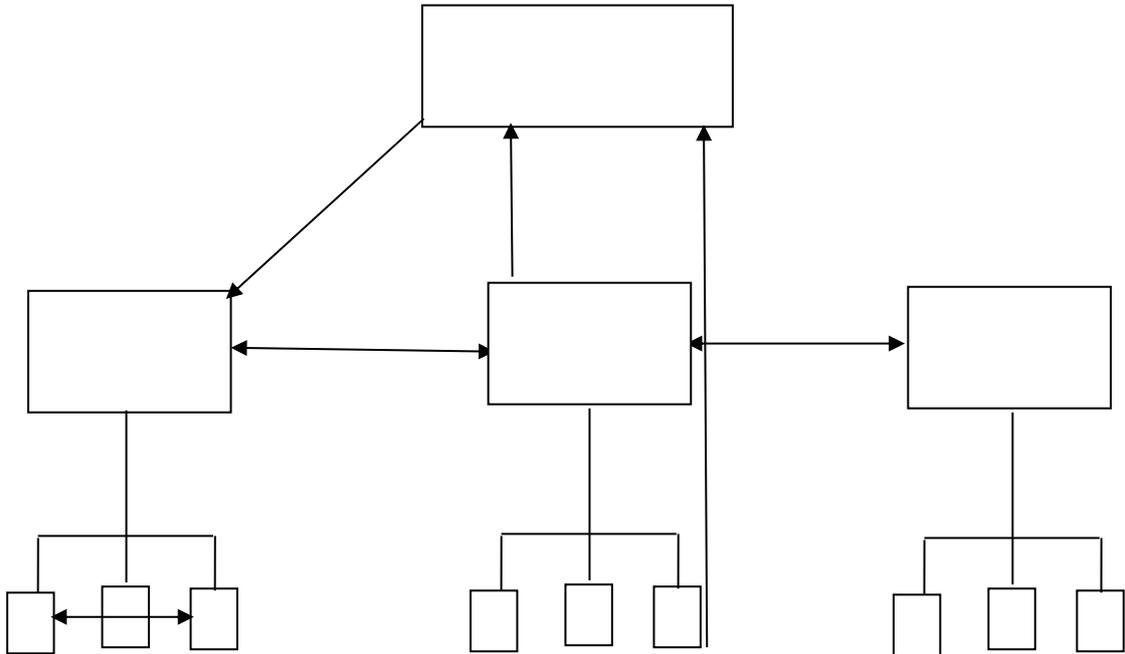
من خلال ما تم عرضه مسبقا نستنتج أن الإتصال الأفقي عبارة عن انسياب للمعلومات والبيانات من خلال إرسالها بين مختلف الإدارات والأقسام، ويعتبر هذا النوع من الإتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة.

د-الاتصالات المحورية (قطرية) diagonal communication:

وهذا النوع من الاتصالات يظهر بين الأفراد عبر مختلف المستويات في الهيكل التنظيمي، حيث يساعد هذا النوع من الاتصال إلى استغلال الوقت في العملية الاتصالية، ولكن في نفس الوقت لا يشجع استخدام هذا النوع إلا في حالات محددة (علي وأبو زيتون، 2007، 28).

ويمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات متعددة الجنسيات ففي euton corporation المنتشرة في اثنان وعشرون دولة، حيث توضح الخطط والسياسات وفقا لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية وبذلك نجد أن الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات هو محوري في مسلكه (فرج، 2009، 162-163).

ما يمكن استخلاصه من الاتصال المحوري أو القطري، أنه اتصال يختلف اختلافا كليا عن الاتصالات سابقة الذكر، بكونه لا يستخدم إلا في حالات نادرة ومحددة، وتبرز أهميته في الشركات متعددة الجنسيات أين تتعدد المصانع في مناطق جغرافية متنوعة.



شكل (3) الاتصالات الرسمية "الهابطة، الصاعدة، الأفقية"

(بن زادري، 2009/2008، 85)

أخيرا وحسب ما يوضحه هذا الشكل أن للاتصال الرسمي اتجاهات عديدة بالمؤسسات الإدارية تختلف وطبيعة الموقف والهدف من الرسالة.

3-2-2-الاتصالات غير الرسمية:

يحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعدا للاتصال الرسمي، فما لا يمكن فهمه في الاتصال الهابط أو الصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو دون قصد، فالإشاعات المقصودة مع كونها مدمرة وهدامة أحيانا لمصالح التنظيم إلا أنه يمكن استخدامها لتلعب دورا بناءا، فإذا كانت الإدارة العليا بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات تستطيع أن تتنبأ بردود فعل أفراد التنظيم قبل أن يتم اعتماد النظام بشكل رسمي نهائي، وفي هذه الحالة تستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام أو الإجراءات المقصودة.

ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط ولكنه يتعداه إلى الخارج إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع الإدارات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية أو الاجتماعات أو الحفلات... الخ وكثيرا ما تحل المشكلات من خلال اجتماع عمل يتم خارج التنظيم في لقاء اجتماعي بعيدا عن الموقع الرسمي والعلاقات الرسمية.

ويعتقد "والتون" بأن قنوات الاتصال غير الرسمي تبدأ في الانتعاش عندما تختفي المعلومات من خلال القنوات الرسمية أو تكون المعلومات الهابطة أو الصاعدة غامضة وغير واضحة عند ذلك تنطلق الإشاعات داخل التنظيم الأمر الذي يسبب إحراجا للقائمين عليه وبلبلة في صفوف أقسامه ووحداته وإذا كان مصدر المعلومات قنوات الاتصال غير الرسمية، فإن ذلك يدل على عدم فاعلية الاتصال الرسمي (حسن، 2012، 107-108).

كما يمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياسي باتصالاته الرسمية، وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية (الظاهر، 2010، 278).

ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات.
- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة.
- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء والأفكار والمعلومات (عيمر، 2000، 114).

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من القنوات قد تكون مكتوبة أو شفهية وقد تكون عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية أو اتصالات شخصية مباشرة وتتفاوت استخدام قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل،

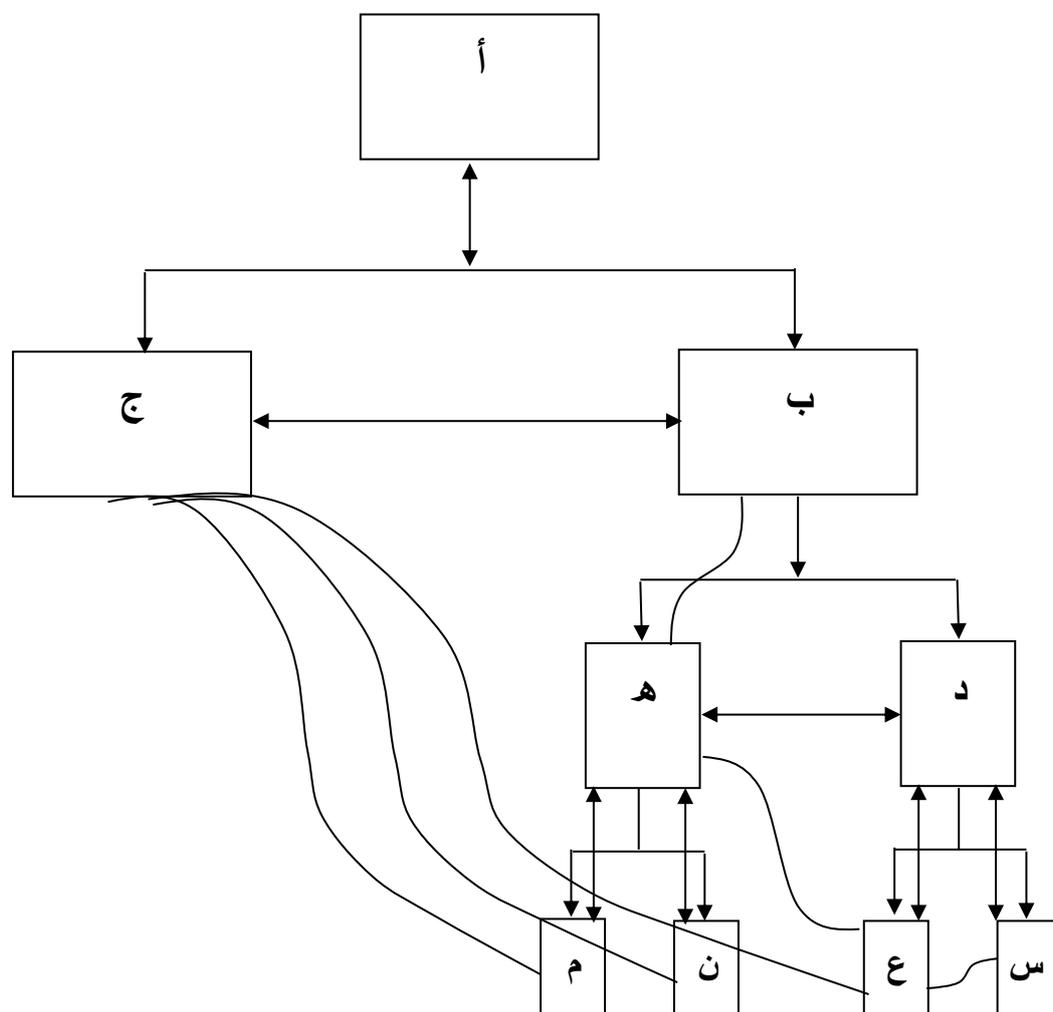
حجم المنظمة، ومهما كان حجم المنظمة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لابد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها وينقسم الاتصال غير الرسمي إلى نوعين:

النوع الأول: الاتصال الذي يتفق في أهدافه مع الاتصال الرسمي.

النوع الثاني: هو الذي تختلف أهدافه عن أهداف الاتصال الرسمي.

لقد لفت النوع الثاني أنظار أصحاب النظرة التقليدية في الإدارة، حيث أن اهتمامهم كان منصبا على النواحي السلبية من الاتصال غير الرسمي، حيث أمسى هذا المفهوم مقترنا بالمشكلات والجوانب السيئة أما باحثوا النظرة الحديثة فلا يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي معرقل أو خطر على النظام بل يمكن أن يكون إيجابيا (البدوي، 2003، 153).

وقد تكون بعض هذه الاتصالات صاعدة أو هابطة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية (السبيعي، 2003/2002، 19).



- اتصال أفقي
- اتصال لهايبط
- اتصال صاعد ↑
- اتصال غير الرسمي

شكل (4) الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي

(الصيرفي، 2009، 364)

ومنه وبعد التطرق للاتصال الرسمي وغير الرسمي يتضح لنا، أن الاتصال الرسمي يتم عبر قنوات الاتصال الرسمي للمنظمة مثل إصدار التعليمات الإدارية والتي تتم من المستويات العليا إلى الدنيا أو مثل الشكاوى والاقتراحات وطلب الإجازات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا وهذا ما سمي بالاتصال الصاعد والنازل، أما الاتصال غير الرسمي يحدث خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي، ولا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة بل يكون عفوي وتلقائي، ويتمثل هذا الاتصال فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات وقد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد مثل الإشاعة.

4-وظائف وشبكات الاتصالات الإدارية:

4-1-وظائف الاتصالات الإدارية:

يقصد بوظيفة الاتصال مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناء على ذلك سنقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة. وقد حقق "سكوت" و"ميشل" الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

4-1-1-الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً وثيقاً، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وأن معظم أنماط البرامج كما أدعى "مارش وسيمون" أن النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وأن نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتدوينها من خلال القنوات الرسمية مما يعني أن قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

4-1-2-الدافعية:

إن الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه وتقويم أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة أن هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وأن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعته وتقويمه حيث يتضمن تحديد المهام وتدريب المرؤوسين وتطويرهم القيام بعملية الاتصال (عياصرة والفاضل، 2006، 29-30).

4-1-3-المعلومات:

إلى جانب الوظائف التحفيزية يؤدي الاتصال وظيفة تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات حيث تسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة (القيروتي، 2006، 288).

ومن أهم المعلومات التي يحتاجها الإداري والتي تشكل محور عملية الاتصال هي:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
- معلومات عن التنظيمات المتشابهة والمتعاونة والمنافسة.
- معلومات داخلية تعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل فيه (عياصرة والفاضل، 2006، 29).

4-1-4-التخطيط:

الاتصال مهم للحصول على البيانات والمعلومات ودراسة المشكلات واستنباط المؤشرات والتنبؤ والتوقع، حيث تمثل خطوط الاتصال في الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة والتي تمدها بالمعلومات بين عناصر التنظيم في ضوء تعدد وتباين الوظائف في المستقبل وفي قطاعاتها وإداراتها المختلفة كما تحرك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقعة والمرسومة وإرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفية التي تمكنهم من ذلك (الحالمة والمدادحة، 2010، 284).

4-1-5-الانفعالات:

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وأن كثيرا مما يتصل به الناس مع بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح أن الحاجة إلى التفاعل مع

الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال سواء كان رسمياً أو غير رسمي يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم وقناعتهم للإدارة ولبعضهم البعض ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد (القيروتي، 2006، 287).

ومنه إن هذا التنوع في الوظائف يجعل إمكانية استعمالها في مجال الاتصال أكثر ثراءً ومرونة ويسمح للقائمين بالعملية الاتصالية أكثر سعة في التفكير وذلك باختيار الوسيلة المناسبة بقصد توصيل الرسالة المناسبة في الوقت اللازم.

4-2- كفاءة الاتصال:

من أهم العناصر التي تؤثر على كفاءة الاتصال نجد: (ماهر، 2000، ص ص 40-41)

-**السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

-**الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

-**التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصالات أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

-**الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة الأمر الذي يمكن أن يستخدمها في عرض المعلومات المعقدة، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

-الرسمية: إذا كان موضوع الاتصال رسمياً يمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك،
فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال خطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

4-3- الإتيكيت والبروتوكول كأداتي للاتصال

إن تطبيق مبادئ الإتيكيت والبروتوكول دليل أكيد على احترام النفس البشرية وتقديرها،
هذه النفس التي فضلها الله سبحانه وتعالى على سائر المخلوقات حيث قال سبحانه وتعالى:
"ولقد كرمتنا بني آدم"، فإذا ما ارتقت النفس البشرية أقامت أعظم وأرقى الحضارات، والتاريخ
خير شاهد على ذلك.

والإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه يميل إلى المشاركة والعيش في جماعة، وصدق رسول
الله (ص) حين قال: "إن الذي يخالط الناس ويصبر على أذاهم خير من الذي لا يخالط
الناس ولا يصبر على أذاهم". ولكي يتمتع الإنسان بالسلوك السليم يجب عليه الالتزام
بالقواعد والمبادئ التي تنظم هذا السلوك.

ويعرف الإتيكيت بأنه "فن الخصال الحميدة" أو "السلوك بالغ التهذيب" وتتعلق قواعد
الإتيكيت بأداب السلوك، والأخلاق والصفات الحسنة.

يضم الإتيكيت مجموعة القواعد والمبادئ المكتوبة، وغير المكتوبة، والتي تنظم المجالات
والأسبقية، ومختلف المناسبات والحفلات والمآدب الرسمية والاجتماعية، وهذه القواعد
والمبادئ تدل على الخلق القويم الذي يجمع بين الرقي، والبساطة والجمال.

تعتبر المراسم (البروتوكول) محصلة لمجموع الإجراءات والتقاليد وقواعد اللياقة التي تسود
المعاملات والاتصالات الدولية، كما تقوم تنفيذا للقواعد الدولية والعامّة أو بناء على العرف
الدولي.

ويمكن القول أن "الإتيكيت" و"البروتوكول" يكملان الواحد منهما الآخر، ويصبان في اتجاه واحد هو التناسق وإذا كان البروتوكول مجموعة من القواعد والإجراءات في العلاقات الرسمية الإنسانية، فإن الإتيكيت أو السلوك الحسن يصب في العلاقات العامة الخاصة الفردية، وعلى مستوى المجتمعات الصغيرة الضيقة.

ولقد عرفت المراسم منذ القدم حيث جاءت معظم رسالات الأنبياء والكتب السماوية تتحدث عن قواعد وآداب السلوك البشري.

وفي العصور القديمة عرفت الكثير من قواعد المراسم في العصور الفرعونية والرومانية والبيزنطية، فمن خلل دراسة النقوش المرسومة على جدران المعابد واستقراء بعض المخطوطات الفرعونية مثلا أمكن استخلاص بعض القواعد المتبعة في ذلك العصر عند مقابلة فرعون مصر لكبير الكهنة، أو عند استقبال الرسميين للدولة الفرعونية، أو بعثات الملوك الأخرى، أو مراسم تشييع الملوك في ذلك العصر.

ويعتبر -القرآن الكريم بما يحويه من قصص الأنبياء والرسل وأحوال الأمم الغابرة، ورسالة المصطفى عليه الصلاة والسلام إضافة إلى السنة النبوية المطهرة، لما تحوي من آلاف الأحاديث النبوية- من أعظم الدلائل التي تشير إلى قواعد وآداب السلوك البشري القويم الذي يعتبر قواعد أساسية للإتيكيت والبروتوكول.

* إتيكيت الاجتماعات والمقابلات:

تعرف الاجتماعات بأنها جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المجموعة، وتعتبر الاجتماعات بكافة أشكالها أداة اتصال فعالة تستعين بها الإدارة في حل مشكلات العمل أو الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات ورسم الخطط، وتبادل وجهات النظر ومناقشتها مع المجتمعين.

ولكي يحقق الاجتماع أهدافه يجب أن يخطط له بحيث يحدد الغرض منه، فلا يطالب من العضو التوجه إلى اجتماع دون ألا يعرف الغرض منه، كما يجب أن تحدد موضوعات المناقشة في الاجتماع والأعضاء الذين يشاركون فيه وموعده، فضلاً عن إعداد كافة الترتيبات اللازمة لعقد الاجتماع وإجراء المراجعة النهائية أو الكتيبات كوسيلة للإيضاح تسهل مهمة وليستوعب الأعضاء ما يقدمه من معلومات.

أما المقابلات واللقاءات الرسمية فتعتمد بصفة أساسية على عملية تبادل الآراء والأخذ والرد بين طرفي المقابلة وعادة ما يكون الهدف من المقابلات أو اللقاءات تحقيق غرض أو عدة أغراض مما يأتي:

- الحصول على المعلومات ومعرفة الحقائق.
- نقل المعلومات.
- التأثير أو الدفع.
- تحقيق التعاون.

أ- إدارة الاجتماع:

عند إدارة اجتماع يصبح من يرأسه في دائرة الضوء فجانبا المهارات الإدارية يجب أن يتمتع من يدير الاجتماع بالمعرفة التامة لإتيكيت وبروتوكول إدارة الاجتماعات. وتلخص أهم قواعد الإتيكيت والبروتوكول الواجب مراعاتها عند إدارة الاجتماع فيما يلي:

- ✓ التفكير الجيد في موعد الاجتماع.
- ✓ إخطار المشاركين في الاجتماع قبل عقده بوقتاً كافياً.
- ✓ تقديم الاعتذار في حالة عدم إخطار المشاركين قبل الاجتماع بوقتاً كافياً.

- ✓ انتقاء المشاركين في الاجتماع بعد تأني وتفكير عميق.
- ✓ توزيع جدول أعمال الاجتماع قبل مواعده بوقت كاف.
- ✓ يقرر الداعي للاجتماع مسبقا الوقت المناسب لانتظار المشاركين المتأخرين عن الحضور.
- ✓ تقديم المشاركون الجدد إلى الاجتماع بسلوك مجامل.
- ✓ معاملة المسؤولين التنفيذيين الأصغر سنا بطريقة إنسانية.
- ✓ الوعي والإدراك لأي توتر يمكن حدوثه أثناء المناقشات والعمل على إزالته.
- ✓ أن يضع رئيس الاجتماع عينا على الساعة. وعينا أخرى على جدول الأعمال.
- ✓ عدم التدخين إذا كان ذلك غير مسموح به في غرفة الاجتماعات.
- ✓ أن يتعامل رئيس الاجتماع مع من يحاولون أخذ أكثر من حقهم بذكاء وسرعة بديهية.
- ✓ العمل على أن يكون مكان الاجتماع مريحا للجميع.
- ✓ إذا كان زمن الاجتماع طويلا جدا فمن المناسب أن يتخلله فترة راحة.
- ✓ الثناء على كل من يقدم إيضاحات أو عرضا أو كلمة في الاجتماع والثناء على كل من ساعد في الإعداد للاجتماع.
- ✓ إبلاغ المجتمعين بموعد الاجتماع المقبل.

ب- دليل إتيكيت حضور الاجتماعات:

- ✓ الوصول إلى مكان الاجتماع في الموعد المحدد أو قبل الوقت المحدد بخمس دقائق.

✓ في حالة الحضور إلى اجتماع لأول مرة ويكون المدعو غير معروف للمجتمعين أو لرئيس الاجتماع فعليه تقديم نفسه للمجتمعين بطريقة ودية قصيرة.

✓ إذا لم يكن محددًا مكان كل مدعو إلى الاجتماع، بواسطة بطاقة التعريف التي توضع على مائدة الاجتماع، فيجب ألا يتقدم لأخذ مكان قبل أن يشير إليه رئيس الاجتماع أو أحد معاونيه بمكان جلوسه.

✓ إذا تأخر موعد بدء الاجتماع لأي سبب من الأسباب فيمكن الدخول في حوار ودي مع الجالسين.

✓ أن يكون المدعو إلى الاجتماع مستعدًا للحضور إلى الاجتماع ومناقشة موضوعاته، وذلك قبل الدخول للاجتماع.

✓ إذا رغب أحد المجتمعين استخدام جهاز لتسجيل حوار الاجتماع، فيجب الاستئذان مسبقًا من رئيس الاجتماع.

✓ ألا يستغل وقت مناقشات الآخرين في الرسم بطريقة (نصف واعية) على الأوراق الموجودة أمام.

✓ عدم مقاطعة الآخرين أثناء الحديث.

✓ عدم الاستحواذ على المناقشة أو الإطالة في عرض وجهات النظر.

✓ من الأمور الطبيعية الاستفسار عن أي نقطة غامضة خلال المناقشة.

✓ الإظهار الدائم للمشاعر الودية الطيبة، مع تجنب الخلاف العنيف في أي مناقشة.

✓ أن يفكر عضو الاجتماع قبل أن يتكلم.

✓ يجب شكر رئيس الاجتماع في نهاية الجلسة.

ج- البروتوكول:

يعرف البروتوكول (المراسم) بأنه مجموعة الإجراءات، وقواعد اللياقة التي تسود المعاملات، والاتصالات الدولية، وتقوم المراسم بتنفيذ لقواعد سواء الدولية أو العامة أو بناء على العرف الدولي، وتصطبغ المراسم بطابع رسمي.

وتعتبر المراسم دستور التعامل وفن التعايش، وهي قواعد دولية وعادات وتقاليد تنظم المناسبات والاحتفالات ذات الطابع: الرسمي أو الوطني، بالنسبة للملوك، ورؤساء الدول والجمهوريات، ورؤساء المجالس الدستورية في الدولة.

الدبلوماسية: بالنسبة لأعضاء السلك الدبلوماسي، والمنظمات الدولية.

الاجتماعي: بالنسبة للمؤسسات، والجمعيات، والأفراد.

ويجب أن يتوفر لدى المسئول عند تطبيق أنظمة المراسم وقواعدها الدولية المميزات التالية:

- الذكاء، الإحساس المرهف، الذوق السليم.
- دقة الملاحظة، سرعة الخاطر، التحرك السريع.
- اللباقة، الكياسة، حسن التصرف.

4-4- صيغ التحرير الإداري ومراحله:

خصائص التحرير الإداري تحتاج اختياراً دقيقاً للألفاظ والتعابير والصيغ والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية، نتيجة لتشعب وتنوع الأعمال والتصرفات الإدارية تتنوع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية، حسب الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر ووزارة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة.

يلجأ المحرر الإداري إلى استعمال الصيغ التعبيرية التي من شأنها تسهيل مهمة المحرر والقارئ معا. ويمكننا ترتيب هذه الصيغ حسب هيكل المراسلة وذلك من خلال تقسيمها إلى 3 أقسام هي:

4-4-1- صيغ التحرير الإداري المستعملة في المقدمة (صيغ التقديم والتمهيد)

يقصد بصيغ التقديم والتمهيد مجموعة العبارات والألفاظ التي غالبا ما نجدها في بداية ومستهل المراسلة. يمتاز هذا النوع من الصيغ بثبات نسبي في المراسلات الإدارية وتنقسم إلى¹:

أ- صيغ التقديم بدون مرجع:

تتعلق بالصيغ التي تستعمل عند صدور المراسلة لأول مرة من الجهة الإدارية المعنية. إذن يكون موضوعها من دون سند معتمد بحيث تحرر مباشرة بعبارة الاحترام. وتتنوع صيغها حسب الموضوع نذكر منها:

- يشرفني أن (أطلب رأيكم، أبلغكم، أدعوكم، أرسل إليكم، أعرض على سيادتكم...)
- يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم.....
- يسرني أن أرفع إلى شخصكم الموقر.....
- يطيب لي أن أنهي إلى علمكم ما يأتي.....
- أتشرف بإبلاغكم
- يؤسفني أن ألفت انتباهكم.....
- يؤسفني أن أطلعكم على.....

¹ محمد زواوي، المراسلات والتنظيم الإداري، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2005، ص39.

ب- صيغ التقديم مع وجود مرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية كإجابة أو رد على مراسلة سابقة واردة من جهة معينة، بحيث يذكر بالمرجع المستند عليه كالرسالة السابقة أو البرقية أو النصوص التنظيمية (المرسوم أو القرار أو التعليمه...الخ)، وتكون متبوعة بعبارة الاحترام. توجد عدة صيغ نذكر منها²:

- ردا على رسالتكم.....
- إجابة عن استفساراتكم.....
- تبعا ل..... بناء على نظرا ل.....
- استنادا إلى تذكيرا ب.....، وفقا ل.....
- بموجب إرسالكم المذكور في المرجع أعلاه.....
- ردا على رسالتكم رقم المؤرخة في والمتضمنة يشرفني.....
- إجابة على طلبكم المؤرخ في والمتعلق ب..... يشرفني.....
- بناء على رقم المؤرخ في والمتضمن يشرفني
.....
- عقب زيارتكم بتاريخ.....
- طبقا للأمر رقم 06-03 بتاريخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي.

² محمد زاوي، مرجع سابق، ص 40.

علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 29.

ج-صيغ التسمية والنداء (المخاطبة):

وهي أيضا صيغ تستهل بها المراسلة الإدارية وذلك بمناداة المرسل إليه من خلال استعمال إحدى العبارات التالية³:

- سيدي، سيدي المدير، سيدي الوالي، سيدي النائب العام، سيدي الرئيس.....
- سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير، فخامة رئيس الجمهورية.....
- الأستاذ المحامي، الأستاذ الموثق.....
- فضيلة الإمام، سماحة الشيخ، سمو الشيخ.....
- حضرات القائد، اللواء، العميد، النقيب.....

4-4-2-صيغ التحرير الإداري المستعملة في العرض (صيغ العرض والمناقشة)

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة يريد المحرر من خلالها تحليل ومناقشة الموضوع المطروح في المراسلة بتقديم معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة والموضوع المعالج فيها. توجد عدة صيغ متداولة في هذا المجال نذكر منها:

- لذا ينبغي
- وعليه فإنه تقرر
- كما أن هذه القضية
- وفي هذا الصدد
- ولهذا الغرض
- ونتيجة لذلك

³ وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص24.

يمكن تقسيم صيغ العرض والمناقشة إلى⁴:

أ- صيغ تحمل معاني المجاملة:

تستعمل هذه الصيغ من طرف موظف مرؤوس في مراسلة رئيسه أي من موظف في أدنى درجة في التسلسل الإداري إلى موظف في أعلى درجة منه. مثال ذلك:

- ليس في مقدري أن
- لا أستطيع إلا
- لا يفوتني أن أذكركم ب.....
- لا أملك إلا
- أعتقد
- أسمح لنفسي
- حتى تسمح الظروف ب..... سوف نوافيكم ب.....

ب- صيغ تحمل معاني السلطة:

تستعمل هذه الصيغ في غالب الأحيان من طرف موظف رئيس في مراسلة موظف مرؤوس، أي من موظف في أعلى درجة (المرسل) إلى موظف في أدنى درجة منه (المرسل إليه). مثال ذلك:

- قررت اتخاذ التدابير الضرورية
- سوف أتخذ الإجراءات اللازمة
- المطلوب منكم موافاتي ب

⁴ محمد زواوي، مرجع سابق، ص ص 42-43.

- لفت انتباهي بأنكم
- لاحظت عليكم
- وقد تبين لي
- كان عليكم أن تبادروا ب
- لقد سبق وأن أعلنت

ج- صيغ تقديم الحجج والأدلة:

وهي مجموعة الصيغ التي يستعملها المحرر في تقديمه للأسانيد والأدلة والحجج التي يبرهن من خلالها على جدية وأهمية الموضوع أو يبين الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها. مثال ذلك:

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة
- وذلك بالاستناد إلى
- نظرا للتعليمات الخاصة ب
- تطبيقا للقرار أو المنشور رقم المؤرخ في والمتضمن
- حسب ما تضمنته المذكرة رقم المؤرخة في
- يمكن تجاهل التعليمات الوزارية رقم المؤرخة في والمتعلقة ب.....
- حسب ما تضمنته تعليمات السيد المدير العام للوظيفة العمومية تحت رقم المؤرخة في

د- صيغ الترتيب:

تستعمل هذه الصيغ لتنظيم وترتيب تسلسل موضوع المراسلة أو الأفكار المعالجة في محتوى المراسلة حتى يقدم الموضوع بطريقة منهجية تسهل على المرسل إليه فهم واستيعاب الفكرة المطروحة عليه. قد يأخذ هذا الترتيب أرقاما معينة أو حروفا أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة. نذكر من هذه الصيغ:

- أولا ثانيا وأخيرا.....
- 1، 2، 3.....
- أ، ب، ج

وتكون هذه الصيغ مرتبة عموديا. بالإضافة إلى بعض الصيغ الترتيبية الأخرى مثل:

- من جهة ومن جهة أخرى
- بصفة عامة بصفة خاصة
- بصفة رئيسية بصفة ثانوية
- ثم وأخيرا
- بالإضافة إلى ذلك فضلا عن فإن
- نظرا إلى
- وبالمقابل
- وبعبارة أخرى

4-4-3- صيغ التحرير الإداري المستعملة في الخاتمة (صيغ الخاتمة)

هي مجموعة الصيغ التي تنهي وتختتم بها المراسلة. وهي عبارة تبين الهدف من الإرسال بحيث تختلف من مراسلة إلى أخرى حسب الهدف المتوخى من المراسلة، فمثلا في التقارير غالبا ما تكون الخاتمة عبارة عن اقتراح أو طرح لمعالجة وضعية معينة. عموما تمتاز هذه

الصيغ بثبات نسبي، وتظهر في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي. نذكر من هذه الصيغ⁵:

أ-الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي:

- وأخيرا أو في الأخير
- وختاما وفي الختام
- ومجمل القول أو خلاصة القول
- ونتيجة لذلك
- أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير.....
- أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي أو رغبتي
- أرجوا أن توافقوا على لتمكيني من
- وأخيرا أرجوا أن تزودوني بالمعلومات المتعلقة ب.....
- وعليكم موافاتي ب..... للمصادقة أو الإمضاء أو التأشيرة.....
- وأخيرا أرجوا أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد

ب-الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي: توجد عدة صيغ نذكر منها:

- وأخيرا تقبلوا مني سيادة المدير فائق الاحترام والتقدير.
- وأخيرا تفضلوا سيدي المدير أسمى عبارات الاحترام.
- تقبلوا مني سيادة المفتش أطيب التحيات وأخلصها.
- وأخيرا تفضلوا معالي الوزير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

⁵ محمد زواوي، مرجع سابق، ص44.

علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص33.

4-5- مراحل تحرير المراسلة الإدارية

خلاصة لما سبق ينبغي على المحرر الإداري القيام به قبل، أثناء، وبعد الانتهاء من تحرير المراسلة الإدارية كالتالي⁶:

أ- قبل الشروع في تحرير المراسلة:

- ينبغي على المحرر الإداري الاستعداد لعملية التحرير وذلك بجمع المعطيات والإلمام بالملابسات والمعلومات الصريحة حول الموضوع؛
- تحضير وسائل التحرير والكتابة لتفادي تشويش الأفكار بعد الشروع في المعالجة والتحرير؛
- رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع والأحداث وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

ب- أثناء التحرير:

- الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير؛
- المحافظة على ترتيب الأفكار حسب أهميتها دون نسيان فكرة منها تجنباً لإهدار الجهد والوقت أو تقديم معلومات ناقصة؛
- تجنب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب حتى نتفادي التعبير بطريقة انفعالية وعاطفية بعيدة عن مبادئ الرسالة الإدارية وتأجيل ذلك إلى حين صفاء الذهن والنفس ووضوح الرؤيا والأفكار إذا كانت غامضة؛
- تجنب الشطب والمحو والحشو في المراسلة الإدارية لأن ذلك يؤثر سلباً على شكلها ومحتواها ويوحي بعدم جدية التحرير الإداري.

⁶ علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 33-34.

ج- بعد الانتهاء من التحرير:

- يجب على المحرر الإداري قراءة ما حرره قراءة جدية متمعنة للتأكد من أن جميع ما كان ينوي تحريره في المراسلة موجود فيها ولم ينس أي عنصر من العناصر المكونة لها؛
- التأكد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية والإملائية والتراكيب اللغوية المعقدة وعدم الخلط بين فقراتها وأفكارها؛
- ترقيم الصفحات إذا كتبت المراسلة الإدارية في أكثر من ورقة، ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي مثل: 5/1 إذا كان عدد الصفحات خمسة أو 3/1 إذا كان عدد الصفحات ثلاث؛
- التأكد من تدوين المكان والتاريخ وعدم نسيان الإمضاء وكتابة صفة واسم ولقب المرسل.

المحور الثاني: ماهية التحرير الإداري

إن التحرير الإداري والتعامل الجيد مع المحررات الإدارية هو فن ومهارة وإدراك لتقنيات دقيقة تستلزم تطبيق الخصائص المطلوبة في الرسالة الإدارية وتكرس الأسلوب الإداري المحض المختلف تماما عن غيره من الأساليب التحريرية في المجالات الأخرى كالأدبية والدبلوماسية غيرها...

1- مفهوم التحرير الإداري:

- 1-1- لغة: حرر يحزر أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقيمه.
- وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط والخطأ في القول والحساب والكتاب، هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

1-2-اصطلاحا: تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.

فالتحرير الإداري هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين، فمن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.⁷

2-أهمية التحرير الإداري:

تتجلى أهمية التحرير الإداري كما يلي:⁸

1-2-وسيلة الاتصال الأولى والأهم والغالبة في نقل المعلومة:

يتطلب العمل الإداري وسيلة للاتصال ونقل للمعلومة تكون مادية وتتسم بالرسمية والتنظيم والسهولة في الاستخدام وهي كلها صفات موجودة في المراسلات الإدارية بشكل عام، لذلك كان لها الأهمية القصوى في نقل المعلومة داخل المنظمة الإدارية سواء أكانت شركة اقتصادية أو مؤسسة عمومية أو إدارية مدنية مستقلة، فهي تعتبر عصب النشاط الإداري ولا استغناء عنها في إنجاز وتحقيق غايات التنظيم الإداري مهما كان نوعه. ورغم التطور التكنولوجي الهائل وتعدد وسائط وأجهزة نقل المعلومات ذات السرعة الهائلة كالهاتف والفاكس والتلكس والانترنت، إلا أنها تبقى وسائط مساعدة ومكملة لكن لا يمكن أن تكون

⁷ حبانى رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2017/ص18.

⁸ الأخضر دعلوس، "تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020، ص16-17.

هي الأولى فتحل محل التحرير الإداري والمراسلات الإدارية لاعتبارات عديدة أهمها عدم نجاعتها في الدلالة والإثبات وكذا عدم إمكانية حفظها والرجوع إليها في أي وقت، وهي الميزات المتوفرة في المراسلات الإدارية.

2-2- مادة عمل تطبيقي:

إن التسيير الجيد للمنظمة الإدارية وتحقيق الفعالية والنجاعة في تجسيد الأهداف المسطرة يتطلب من الموظف أن يكون ملما ومتحكما في قواعد التحرير الإداري الجيد، حيث يتطلب الأمر منه اكتساب معارف ومهارات متراكمة من أجل القيام بالعمل المطلوب منه على أكمل وجه وبالتالي إنجاز العمل العام للإدارة بشكل تطبيقي ملموس وموثق من خلال المادة المحررة والرسالة الإدارية.

2-3- الدلالة والإثبات:

أكثر ما يميز المراسلة الإدارية كوسيلة اتصال أولى في الإدارة هو أن لها القدرة المادية الاستدلالية في إثبات عمل إداري ما أو معلومة إدارية ما، فهي تحفظ وتبين من قام بتحريرها وإمضاءها وتبقي المحتوى كمرجع جاهز ودائم يستعان به عند الحاجة. وهي بذلك تحفظ المسؤوليات، فيكون توقيع العقوبة واضحا على من أخطأ وقصر ويكون أيضا تقديم التهنئة والتحفيز على من أجاد. كما أنها وفي نفس السياق، تحفظ الحقوق والمكاسب وتوثق للأحداث والأعمال والإنجازات...

2-4- تحقيق نجاعة التسيير والإدارة:

إن أهمية التحرير الإداري -زيادة على ما سبق- تتجلى أيضا في كون المراسلات الإدارية ومختلف الوثائق المحررة سهلة الاستعمال والتداول والحفظ.

كما أنها قليلة التكلفة وبذلك يمكن استخدامها والرجوع إليها في أي وقت حتى بعد سنوات من حفظها وتصنيفها، مما تجعل ذاكرة العمل الإداري محفوظة ومنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة تريح الكثير من الوقت وتحقق فعالية أكبر في التسيير وتحقيق الأهداف.

3- خصائص التحرير الإداري:

يتميز التحرير الإداري بخصائص تجعله مميّزا عن باقي أنواع التقارير المذكورة آنفاً، لذلك وجب على المحرر إدراكها وفهمها جيدا ومن ثم الحرص على تطبيقها بصرامة فيما يحرره من مراسلات مختلفة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:⁹

3-1- احترام التسلسل الإداري:

إن التنظيم الإداري للدولة أو الشركة أو أي منظمة إدارية مهما كان نوعها يبنى على أساس التدرج أو السلم الإداري والذي يتخذ شكل الهرم، حيث تتسبب فيه القمة ثم تتجزأ وتتفرع المسؤوليات والوظائف ليتوسع الأمر إلى قاعدة كبيرة، وهدف هذا التنظيم هو توزيع السلطات والمهام بشكل منظم يخول للمنظمة الإدارية تحقيق أهدافها والوصول إلى الفعالية في الإدارة والتسيير، إذ يكون لرئيس القمة (قائد المنظمة) سلطات على رؤوسيه ويعد كل رؤوس رئيسا على رؤوسين آخرين وهكذا...

لذلك يكون كل موظف سواء أكان رئيسا أو رؤوسا مطالباً باحترام هذا التدرج والسلم من خلال سلوكياته ومن خلال أيضا مراسلاته الإدارية.

إن هذا الأمر يفرض على المحرر أن يحترم اختصاصه واختصاص الآخرين فلا يتدخل فيما هو خارج عن المهام الموكلة إليه، كما يفرض عليه عدم تجاوز رئيسه المباشر من خلال مراسلة من هم أعلى رتبة من رئيسه إلا باستشارة أو إعلام وأخذ رأي هذا الأخير، ولا

⁹ الأخصر دعلوس، مرجع سابق، ص 18-21.

يمكن تجاوز هذا الأمر إلا في حدود ضيقة قد تفرضها ظروف العمل ويأمر بها الرئيس الأعلى.

3-2-المسؤولية والحذر:

إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري والمقصود به سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، أي أن كل موظف أو مسؤول في الإدارة أيا كان نوعها مُطالب بالالتزام باحترام الاختصاصات والمهام الموكلة إليه من التنظيم الذي يعمل فيه، أو من رؤسائه في كل ما يحرره من مراسلات إدارية سواء أكانت داخلية أو خارجية دون زيادة أو نقصان، فلقد جاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 43 منه: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم"، كما نصت المادة 47 أيضا منه على أن: "كل موظف مسؤول عن تنفيذ مهامه".

لذلك كان على المحرر اختيار واقتناء عباراته وكلماته بعناية فلا يقوم بتوريط نفسه فيجزم في أمر أو مسألة غير واضحة أو غير محسومة، وفي هذا المقام عليه استعمال عبارات فضفاضة ومرنة مثل: على ما يبدو، يظهر لنا، لا يمكننا الجزم... على عكس من أنه متأكد مما يكتبه من معلومات، فيستعمل هنا عبارات دقيقة ومباشرة وصريحة لا لبس فيها مثل: أؤكد لكم، ومما لا شك فيه أن، قررنا أنه،... والمسؤولية قد تكون أصلية ودائمة بحكم الاختصاص الممنوح للموظف بناء على المنصب الذي يشغله، وقد تكون غير أصلية ومؤقتة ويقصد بهذه الأخيرة المهام الموكلة للموظف بحكم التفويض.

وفي حالة الخطأ المهني المرتبط بجميع الحالات فينص عن تبعاته القانونية والعقابية القانون الإداري، وهو أمر مفصل فيه في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالنسبة

لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية وفي الاتفاقيات الجماعية والتنظيمات الداخلية وفق أحكام قانون العمل بالنسبة للمؤسسات والشركات الاقتصادية.

3-3- المحافظة على السر المهني:

يتقيد الموظف في تحريره للمراسلة أو الوثيقة الإدارية بواجب أصيل يتمثل في عدم إفشاء الأسرار المهنية لا بشكل صريح ولا بشكل ضمني، ويعتبر سرا مهنيا كل معلومة تحصل عليها الموظف من خلال ممارسة مهامه ما عدا ما تستدعيه ضرورة العمل أو بوجود تصريح مكتوب من الرئيس الإداري، حيث جاء في المادة 48 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه: "يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة بجوزته أو أي حدث أو خبر علم له أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة"، كما جاء في المادة 180: "منه يعتبر خطأ مهنيا من الدرجة الثالثة إفشاء الأسرار المهنية".

3-4- احترام حقوق المواطن والسهر على التحسين الدائم لنوعية العمل:

من أهم ما يميز التحرير الإداري خاصة في القطاع العام أن الموظف يُراعي في كل ما يحرره احترام حقوق المواطن واحترامه كشخص في كل ما يخاطبه به من مراسلات والالتزام بمعالجة أو الرد على مسأله وبتبليغه في الوقت المناسب دون تأخير، وهو الأمر الذي نص عليه المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.

4- مرتكزات التحرير الإداري:

المرتكزات الأساسية للتحريـر الإداري هي مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحريـر بطريقة صحيحة وفعالة، وتتخلص أهم الضوابط في: ¹⁰

4-1- الضوابط الشكلية: تُصاغ مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية في قوالب وأشكال خصوصية، تبرز من خلالها الهوية الإدارية للوثيقة: مصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعيتها...، وتضفي عليها الصفة الرسمية، وتندرج هوية الوثيقة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

4-2- الضوابط القانونية: يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة، وهذا توخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية واستنادا إلى مبدأ حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، ينبغي على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يشوب هذه المحررات.

4-3- الضوابط اللغوية: ضمانا لدقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها، يتوجب على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يُشِين التراكيب اللغوية أو يُعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، للإدارة عددا كبيرا من المصطلحات ينبغي للمحرر أن يعرف مدلولها الدقيق.

¹⁰ بدر الدين بن تريدي، "المراسلة العامة والتحرير الإداري"، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص9.

5-أنواع المحررات الإدارية:

يعتمد النشاط الإداري -لأسيما في المؤسسات والإدارات العمومية- على الوسائل الكتابية، كما أشرنا سالفًا، ومن ثم فإن الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها.

وتكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا السياق: "الكلام زائل والكتابة باقية" (Les paroles s'envolent, les écrits restent) توضح هذه الحقيقة وتسندها.

وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما... الخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية.

هذا ونظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتتنوع تبعا لذلك، ويمكن اعتماد التصنيف المبسط على النحو التالي:¹¹

- المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...);
- الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات...);
- النصوص الإدارية، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين:
 - النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...);

¹¹ حبانى رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2017/ص18.

• والنصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).

5-1- المراسلات الإدارية:

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى. والمراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال، تلكس...، وقد تكون شفوية: مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة... الخ. وتمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها. والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

5-2- الوثائق الإدارية:

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

5-3- النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية):

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) والمحلي (الجماعات المحلية) وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي

والثقافي والمهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر).

يُضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساساً إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير والمذكرات التوجيهية.

المحور الثالث: الرسالة الإدارية

1- تعريف الرسالة الإدارية:

الرسالة هي وسيلة اتصال وتبادل المعلومات كتابياً بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات...) وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفهاياً¹². الرسالة الإدارية هي مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها¹³.

الرسالة الإدارية هي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية، وباسم المرفق العام إن كانت إدارية¹⁴.

¹² بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص17.

¹³ بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص2.

¹⁴ رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص22.

الرسالة وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام إن كانت إدارية، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي. وبمعنى آخر هي التي يبعث بها شخص إلى إدارة أو موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مراسلها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

2- أهمية الرسالة الإدارية:

تحتل الرسالة مكانة هامة في النشاط الإداري، فهي طريقة التخاطب والاتصال تمكن المصالح الإدارية من الاتصال مع بعضها البعض ومع الأفراد وباقي المؤسسات الأخرى، وتساعدها على تبليغ قراراتها والإدلاء برأيها واستلام وثائقها.

تتمثل أهميتها أيضاً في تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة، ويتوقف عليها تنفيذ أمر من الأمور مثلاً قد تشير إلى عقد اجتماع طارئ. ولذا أهميتها تكون في المصلحتين العامة والخاصة¹⁵.

3- أنواع الرسائل الإدارية

3-1- الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تسمى الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي إذا كانت متبادلة بين إدارتين أو مصلحتين إداريتين كرسالة من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى مثل رسالة من وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى معالي وزير المالية أو تكون من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية أو العكس¹⁶.

¹⁵ وهيبية غراممي، مرجع سابق، ص 37.

¹⁶ بوحميذة عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص 37.

مثال: وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى مدير جامعة فرحات عباس سطيف.
بذكر صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي عبارة النداء ولا عبارة المجاملة، ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية أي مقدمة للرسالة.

3-1-1-أنواع الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الإدارة وباختلاف الهدف المنشود من كل مراسلة يمكن ذكر أهمها كما يلي: رسالة التعليمات، رسالة الإعلام، رسالة الإجابة، رسالة التذكير، رسالة اقتراح، رسالة تحويل، رسالة تنبيه، رسالة الإفادة بالاستلام، الرسالة الاستشارية. سنركز على أهم هذه الرسائل والشائعة الاستعمال وهي لا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات الواجب إظهارها بحيث يجب أن يتبع فيها كل ما ذكرناه في الأسلوب الإداري والصيغ الإدارية¹⁷.

أ-رسالة تحويل Lettre de transmission: وهي تلك الرسالة التي بواسطتها تحول جهة إدارية معينة وثائق أو ملفات أو معطيات معينة إلى جهة إدارية أخرى، ويكون هذا التحويل لأسباب مختلفة كطلب توضيحات أو معلومات أو للتأثير، ويمكن أن يكون التحويل بصفة نهائية أو مؤقتة¹⁸.

ب-رسالة تذكير Lettre de rappel: وهي رسالة توجه لجهة إدارية معينة من طرف مصلحة إدارية سبق أن راسلتها في موضوع معين ولم تتلق الجواب في الوقت المناسب، ولضمان السير الحسن تضطر الجهة المرسل إلى توجيه رسالة ثانية للجهة المرسل إليها

¹⁷ وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص37.

¹⁸ وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص38.

لتذكيرها بضرورة الجواب على الموضوع المطروح ولذا تسمى رسالة تذكير لأنها لا تطرح قضية أو موضوع جديد وإنما بموضوع سبق وأن طرح وهذا حتى يتقاضي المرسل تهاون أو إهمال المرسل إليه¹⁹.

من مميزات هذا النوع من الرسائل أنها صارمة إذا كانت نازلة وتحمل إشارة "تذكير" تحت الطابع، وإذا تكرر التذكير تكون العبارة "تذكير ثاني"، "تذكير ثالث".

ج- رسالة تنبيه **Lettre d'avertissements**: وهي تلك الرسالة التي تهدف إلى تنبيه الجهة المرسل إليها على وجوب الرد عند عدم الإجابة على رسالة التذكير، مما يجعل الإدارة تضطر إلى توجيه رسالة أخرى تعرف برسالة تنبيه، وتتميز هذه الرسالة باتخاذ نوع من الإلحاح والقساوة في نفس الوقت والتنبيه بضرورة التطبيق عليها الإجراءات الصارمة.

3-1-2- الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي أو الإداري: يراعى في تقديمها العناصر التالية:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل؛
- بيان المرسل إليه؛
- السلم الإداري (إن وجد)؛
- الموضوع؛
- المرجع (إن وجد)؛

¹⁹ محمد زاوي، مرجع سابق، ص45.

- نص الرسالة؛
- الإمضاء.

3-2-2-الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي هي رسالة يكون أحد طرفيها شخص طبيعي والطرف الآخر هي الإدارة.

3-2-1-أنواعها: وهنا نميز حالتين:

أ-رسالة إدارية محررة من الإدارة وموجهة إلى شخص (رسالة إدارية ذات طابع شخصي): وهي تلك الرسالة التي تحررها الإدارة وتوجهها لشخص معين في قضية تهمة أو تهم الإدارة، وبالتالي لا تتعدى هذه الرسالة من حيث التأثير نطاق الطرفين والقضية المطروحة²⁰.

ب-رسالة إدارية محررة من طرف شخص وموجهة للإدارة (رسالة شخصية ذات طابع إداري): هي تلك الرسالة التي يحررها شخص معين أو جهة خاصة وتوجه للإدارة لمعالجة وضع أو قضية معينة.

3-2-2-خصائص الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

أ-عبارة النداء: تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه وذلك باستعمال كلمات مثل: سيدي ... سيادة ... السيد.... وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه فتكتب على النحو التالي:

²⁰ محمد زواوي، مرجع سابق، ص48.

- سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير .
وقد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه فنقول مثلاً:

- لرئيس الجمهورية: فخامة الرئيس؛

- الملك: جلالة الملك؛

- الوزير: معالي الوزير؛

- السفير: سعادة السفير؛

- الأمير؛ سمو الأمير؛

- القاضي: حضرة القاضي.

أما إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة إلى شخص ما يمكن إضافة كلمة المحترم فنقول:
سيدي المحترم أو سيدي الفاضل.

ب-المجاملة: إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائماً بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة، وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه، إلا أن العبارة التي تستعملها عادة هي:

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة؛

- تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير ...الخ.

وتستعمل خصيصاً في المراسلات المتبادلة بين الإدارة والأشخاص أو بين الأشخاص والإدارة لا بين المصالح الإدارية.

3-2-3- الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

أ- إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة من الإدارة إلى الشخص: يراعى فيها العناصر التالية:

- الدمغة؛
-رقم التسجيل؛

- المكان والتاريخ؛
 - بيان المرسل إليه؛
 - السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفا)؛
 - الموضوع؛
 - المرجع؛
 - عبارة النداء؛
 - نص الرسالة؛
 - إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة؛
 - الإمضاء.
- ب- إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة من شخص طبيعي إلى الإدارة: يراعى فيها العناصر التالية:

- الاسم واللقب للمرسل يحرر في أعلى الجهة اليمنى؛
- وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفا)؛
- عنوان المرسل الشخصي إذا كان غير موظف؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛
- السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفا)؛
- الموضوع؛
- المرجع (إن وجد)؛
- عبارة النداء؛
- نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير؛
- الإمضاء.

3-3- نماذج رسائل إدارية

3-3-1- نموذج رسالة إدارية ذات طابع رسمي بدون مرجع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

نائب العميد لما بعد التخرج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى/

السادة رؤساء اللجان العلمية

الموضوع/ بخصوص عقد اجتماعات اللجان العلمية

يشرفني أن أطلب منكم تحديد تواريخ عقد اللجان العلمية للدورة العادية الرابعة خلال الفترة الممتدة ما بين 15 إلى 20 جوان من السنة الجارية مع موافاتي بمحضر اجتماع اللجان العلمية في آجالها المحددة.

نائب العميد لما بعد التخرج

الاسم واللقب والختم والتوقيع والإمضاء

3-3-2- نموذج رسالة إدارية بوجود مرجع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

رئيس جامعة فرحات عباس سطيف 1

المديرية الفرعية للموظفين

إلى/

رئيس جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الموضوع/ طلب تحويل ملف إداري

المرجع: قرار التعيين رقم:..... المؤرخ في: المتضمن تعيين السيد (ة).....بصفة أستاذ محاضر -أ-

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بالملف الإداري الخاص بالسيد (ة): الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفة أستاذ محاضر -أ- وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعيته (ها) الإدارية.

رئيس الجامعة

الاسم واللقب والختم والتوقيع والإمضاء

3-3-3- نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من الإدارة إلى شخص): رد على طلب
توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سظيف في 2022.07.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سظيف -1-

المديرية الفرعية للموظفين

إلى/

السيد/

الموضوع/ بخصوص طلب توظيفكم كأستاذ مساعد-أ-

المرجع: رسالتكم المؤرخة في:

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، التي تطلبون فيها قبول توظيفكم برتبة أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الاقتصادية، يشرفني أن أخبركم بقبول طلبكم لشغل الوظيفة المسالفة المذكور.

وعليه تطلب منكم موافاتنا يوم الأحد 12 جوان مرفوقين بالوثائق التالية:

- بطاقة الهوية.
- نسخة من شهادة الميلاد.
- نسخة من شهادة الحالة العائلية.

رئيس المديرية الفرعية للموظفين
الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

3-3-4- نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من شخص إلى إدارة):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 08.06.2022

اللقب والاسم:

العنوان الشخصي:

إلى/

السيد/ مدير المديرية الفرعية للموظفين

جامعة فرحات عباس سطيف 1

الموضوع/ طلب توظيف

المرجع: إعلان فتح مسابقة توظيف بعنوان سنة 2022.

بناء على الإعلان المشار عليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن أطلب منكم قبول

توظيفي برتبة أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الاقتصادية، علما أنني متحصل على شهادة

الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة. وإليك بعض المعلومات الشخصية:

- الاسم واللقب:

- تاريخ ومكان الازدياد::ب:

- الحالة العائلية: متزوج وأب لطفلين.

- المستوى الدراسي، شهادة ماجستير علوم تجارية.

- الخبرة المهنية ثلاث سنوات، بجامعة سطيف 1 كأستاذ مؤقت.

- كما أعلمكم بأني أدت واجب الخدمة الوطنية، ومغفى من أي التزام.

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني

* بيان السيرة الذاتية:

يعد بيان السيرة الذاتية (العلمية والمهنية) وثيقة من الوثائق الإدارية التي تصاحب ملف وطلب التوظيف أو الترقية لمنصب أعلى، ويهدف إلى التعريف بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمترشح، وكذلك باستعداداته المختلفة، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بحالته المدنية²¹. وذلك طبقاً للنموذج الآتي:

| بيان السيرة الذاتية | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| الاسم واللقب: | الحالة العائلية: متزوج (ة) / أعزب (ة) |
| اللقب الأصلي للمتزوجات: | تاريخ الميلاد: |
| العنوان الشخصي أو الوظيفي: / | الوظيفة: |
| المؤهلات العلمية: | |
| 1- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |
| 2- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |
| 3- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |
| المؤهلات المهنية: | |
| 1- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |
| 2- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |
| 3- نوع الشهادة: | تاريخ الحصول عليها: |
| المؤسسة: | الجامعة أو |

بيان السيرة الذاتية يتضمن كل البيانات الشخصية، العلمية والمهنية، قد يأخذ أشكالاً مختلفة قد تكون في شكل جداول أو نقاط مرتبة بطريقة ممنهجة ومتسلسلة.

المحور الرابع: وثائق التبليغ

(جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية)

تهدف هذه الوثائق إلى تبليغ مضمون رسالة إدارية معينة، ومن أكثرها استعمالاً نجد:

1- جدول الإرسال Le Bordereau d'envoi:

1-1- تعريفه:

يسمى أيضاً حافظة الإرسال، وهو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

1-2- عناصر جدول الإرسال:

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان والتاريخ؛

▪ صفة المرسل؛

▪ صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبند العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن 3 أعمدة:

• العمود الأول: بيان الوثائق المرسلة والتعريف بها بإنجاز، مصدره بصيغة مجاملة:

يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:.....

يشرفني أن أبعث لكم طية الوثائق المبينة أدناه:.....

• العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة؛

• العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها

بصيغ عامة وموجزة، مثل: للإعلام... قصد الاطلاع... من أجل التنفيذ...

لكل غاية مفيدة... من أجل اتخاذ القرار... من أجل التأشير...

ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، ويستحسن من باب الاحتياط -عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

▪ الصفة الوظيفية للموقع؛

▪ الاسم الشخصي والتوقيع؛

▪ ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

يفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبُعد المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام.

تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.²²

1-3- نماذج عن جدول الإرسال:

²² بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 24-25.

النموذج 01: إرسال قرارات الترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة الموظفين

رقم:/...../.....

مدير التربية

إلى

السيد مدير الثانوية

جدول إرسال

| ملاحظات | العدد | نوع الوثائق |
|--|-------|--|
| تسلم نسخة للمعنيين بالأمر وتحفظ النسخة الثانية في ملفاتهم. | | تجدون طي هذا الإرسال قرارات الترقية الخاصة بالأساتذة الآتية أسماؤهم: |
| | 02 | 1- السيد: |
| | 02 | 2- السيد: |
| | 02 | 3- السيد: |
| | 06 | المجموع |

تلمسان في:

مدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

النموذج 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة عمادة الكلية المكلفة بالبحث العلمي في التدرج

رقم التسجيل: / 2022

إلى السيد:

رئيس المجلس التأديبي للجامعة

جدول إرسال

| ملاحظات | العدد | نوع الوثائق |
|----------------|-------|---|
| لكل غاية مفيدة | 50 | تجدون رفقة هذا الإرسال القائمة النهائية للطلبة المعنيين بالمجلس التأديبي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |

المرفقات:

تقارير الغش المستند إليها في إصدار قرارات المجلس التأديبي للكلية.

رئيس المجلس التأديبي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع

تلمسان في: 2022/12/12

2- الاستدعاء :

2-1- تعريفه:

هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد وهو طلب حضور شخص معين إلى مكان معين مثلا: مقر العمل، اجتماع، استكمال ملف إداري، المشاركة في مسابقة....²³
فالاستدعاء يكتسي الطابع الأمر الإلزامي وهو شخصي لا يمكن أن يرسل المستدعى من ينوب عنه لأن الغرض يخصه بشخصه بالدرجة الأولى ويترتب عن عدم الحضور عقوبات وإجراءات مضادة.²⁴

2-2- تقديمه المادي (شكله):

لقد جرت العادة عند توجيه استدعاءات للأشخاص أن يكون شكلها في قالب يتوافق وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها مع إضافة النقاط التالية في نص الاستدعاء، تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع وموضوعه، أو جدول أعماله.
ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.

2-3- نماذج عن الاستدعاء :

- النموذج 01:

| | |
|--|--|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية | |
| وزارة التربية الوطنية | |
| مديرية التربية لولاية:..... | |
| ثانوية:..... | |
| الرقم:/...../..... | |
| مدير (ة) الثانوية | |
| إلى | |
| السيد (ة): | |
| الموضوع: استدعاء | |
| يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى الثانوية بقمر | |
| يوم: على الساعة: | |
| وذلك من أجل: | |
| | |
| | |
| المدير | |
| الاسم واللقب | |
| الإمضاء والختم | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

وتحسين مستواهم -الحراش-الجزائر

الرقم:/...../.....

الجزائر في:.....

مدير المعهد

إلى

السيد (ة):

الموضوع: استدعاء

في إطار العملية التحضيرية لأعمال اللجنة التقنية الخاصة بورشة إعداد برامج التكوين للمعهد.
يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع التحضيري لأعمال اللجنة المزمع عقده يوم:
على الساعة: بقاعة الاجتماعات للمعهد.

جدول الأعمال:

1-.....

2-.....

3-.....

مدير المعهد

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

3- الدعوة:

3-1- تعريفها:

هي مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد هو طلب حضور شخص طبيعي أو معنوي -ممثله- إلى جلسة عمل أو نشاط قصد المشاركة أو التشريف، عكس الاستدعاء الذي يكون هدفه القيام أو الالتزام بتنفيذ أمر ما.

وتخضع هذه الأخيرة من حيث موضوعها للدقة والإيجاز مع استعمال صيغ المجاملة، أما من حيث شروطها الشكلية فتخضع لذات العناصر التي يشملها الاستدعاء مع الاختلاف فقط في موضوعها الذي يتميز باستعمال عنصر المجاملة في طلب الحضور، وذلك باعتماد بعض الصيغ مثلا:

✓ يُشرفنا دعوتكم لحضور فعاليات...؛

✓ يُشرفنا حضوركم حفل اختتام السنة.²⁵

3-2- نماذج عن الدعوة:

-النموذج 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

عميد الكلية

إلى/

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السيد رئيس قسم العلوم الاقتصادية

رقم التسجيل: 2021/....

الموضوع/ دعوة لحضور فعاليات اختتام السنة الجامعية

في إطار التحضير لاختتام السنة الجامعية 2022/2021، يشرفني أن أدعوكم لحضور فعاليات حفل اختتام السنة الجامعية وتكريم الطلبة الأوائل عن كل الدفعات والمزمع تنظيمه يوم 28 جويلية 2021 بقاعة المحاضرات الكبرى بمقر جامعة تلمسان. حضوركم شرف لنا. وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع

تلمسان في: .../.../...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر

رئيس المجلس الشعبي البلدي

دائرة:

إلى/

بلدية:

السيد/.....

رقم:/...../.....

عضو المجلس الشعبي البلدي

10، شارع:

الموضوع/ دعوة

في إطار تحضير برنامج النشاط الثقافي والرياضي للمجلس الشعبي البلدي، لسنة:
يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع المقرر عقده يوم: على الساعة:
وتقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام.

الجزائر في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

4-البرقية الرسمية:

4-1-تعريفها: هي وثيقة إدارية من وثائق التبليغ والإخبار تستعمل لغرض موجز وقضية هامة، يتم استعمالها في حالة الاستعجال والضرورة فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ أم مستعجل.

4-2-شروطها الشكلية:

ينبغي أن تشتمل على العناصر الآتية:

- الدمغة، فعبارة الرسمية تُوحى باستعمالها فقط من طرف الإدارة العامة؛
- الطابع؛
- رقم الإرسال، لاسيما في البرقيات الصادرة عن مصالح البريد؛
- المرسل إليه؛
- عنوان الوثيقة الإدارية (برقية رسمية)؛
- موضوع البرقية الرسمية، والذي ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية، مع حذف عبارات النداء والمجاملة والفصل بين كل جملة مفيدة وأخرى بكلمة قف، على أن تختتم بكلمة قف وانتهى؛
- الختم والتوقيع والإمضاء؛
- المكان والتاريخ.

4-3-نماذج عن البرقية الرسمية:

النموذج 01:

-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: .../.../...

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

رئيس مصلحة المستخدمين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى السيد/

رقم التسجيل: 2021/....

الموضوع/ طلب الالتحاق بمنصب العمل

تطبيقا للقرار رقم.../.... المؤرخ في، يشرفني أن أطلب منكم/ قف/الالتحاق
بمنصب عملكم فورا/ قف/ تحت طائلة تطبيق الإجراءات القانونية المعمول بها في مثل هذه الأوضاع/
قف وانتهى.

رئيس مصلحة المستخدمين

النموذج 02: برفقية رسمية موجهة إلى طالب مقبول في التكوين المتخصص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:

مصلحة التكوين والتفتيش

الرقم:/...../.....

..... في:

المرسل: مدير التربية

المرسل إليه: السيد:

حي:

عمارة: رقم: بلدية:

برقية رسمية

النص:

المطلوب منكم الالتحاق بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم -الحراش-

قف.

وذلك يوم:/قف/ لمتابعة التكوين المتخصص في نمط...../قف/

مصحوبين بهذه البرقية/قف/ وبطاقة الهوية/ قف وانتهى.

عن مدير التربية وبتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

المحور الخامس: وثائق الوصف، السرد والتحليل

أولاً: المحضر Le procès-verbal

1-تعريف المحضر:

المحضر هو وثيقة إدارية رسمية وسرد كتابي يروي من خلاله المحرر (العون المختص) ما رأى، ما سمع أو عاين لينقل الوقائع والتصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته²⁶.

المحضر هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني لها قوة الإثبات، يدون فيها صاحب سلطة أو عون مختص وقائع وأحداث أو وضعيات أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها، أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها بموضوعية تامة. وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود التي أدلو بها إرادياً بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقررات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم في مطبوع أو رسمي يوقع عليه المعنيون.

وكلمة محضر تدل دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل محضر التصريح بالأشياء المسروقة أو التحي والاستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية.

وقد يكون المحضر وصفاً شاملاً لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء المجتمعين²⁷.

²⁶ وهيبية غراممي، مرجع سابق، ص114.

²⁷ بالاعتماد على: علي مميش، رزاق الغربي، مرجع سابق، ص147.

2-الهدف من تحرير المحضر:

المحضر هو وثيقة من وثائق التبليغ الإداري يدون فيها محررها وقائع، أحداث، وضعيات أو اجتماعات سكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها، يتحرى فيها الدقة والموضوعية وصحة تدوين ما تلقاه في سجل رسمي مرقم، موقع ومؤشر عليه لاستعمالها كوسيلة من وسائل التبليغ من الإدارة أو القضاء حيث تعرض على المسؤولين الإداريين لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة بكل موضوعية. كما يشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه، وعلى هذا الأساس فإن المحضر يهدف إلى²⁸:

- قيمة قانونية: يعتبر المحضر تصرفا له دلالاته في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية تحمل توقيعاً لجميع الأشخاص المعنيين.
- قيمة إدارية: تتحمل الإدارة مسؤولية الوثيقة وما جاء فيها.
- قيمة إعلامية: تسجيل شهادات، تقييد اجتماعات ثم تبليغها للأطراف المعنية.

3-أنواع المحاضر:

تختلف صياغة المحاضر باختلاف أهدافها، وهي متعددة الأشكال والمواضيع نذكر منها على سبيل المثال²⁹:

3-1-محضر إثبات واقعة مادية معينة (محضر معاينة): يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن

بوحميذة عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص35.

ميلود برارمة، مرجع سابق، ص81.

²⁸ وهيبية غراممي، مرجع سابق، ص115.

²⁹ بوحميذة عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص35 + ميلود برارمة، مرجع سابق، ص82 + محمد زاوي،

مرجع سابق، ص75.

صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه، مثال ذلك رجال الدرك الوطني، الشرطة، الجمارك، المحضر القضائي، مصالح الغابات، مصالح التجارة والمنافسة والأسعار...إلخ. وهي تخضع لإجراءات خاصة لكونها في غالب الأحيان تتعلق بقضايا تنازعية تخص أشخاص معينين أو تتعلق بواقعة معينة. توقع من طرف الشخص الذي استمع له (المسموع) والشخص الذي قام بتدوين المحضر (المسؤول).

إن المحاضر المحررة من طرف الجهات الرقابية سواء تابعة للضبطية القضائية أو تلك التي تتبع الجهات الإدارية غالبا ما يترتب عنها إجراءات ردية نتيجة لمخالفة نصوص قانونية أو تنظيمية قد تكون في شكل عقوبات إدارية تتمثل في غرامات أو غلق المحلات التجارية تحددها الجهة المحررة للمحضر أو تحال في بعض الحالات على الجهات القضائية للفصل فيها.

3-2-محاضر تسليم: قد يكون تسليم المهام بالنسبة للإداريين أو تسليمها للأشياء مثل تسليم مفاتيح مباني عمومية جاهزة من مقول إلى مدير الترقية والتسيير العقاري. هذه المحاضر توقع من قبل الأطراف المعنية.

3-3-محضر الاجتماع: يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات والتوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين كل ما سمعه من التدخلات والتعليقات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص). الإمضاء يكون من طرف رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ وإمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى. ويوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع خاصة إذا تعلق الأمر بمداومات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

3-4- محضر التنصيب: يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد مهامه للعمل أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى في عمله بشكل رسمي. ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة بكل ما يتبع ذلك من حقوق والتزامات. يوقع على المحضر الطرفين الموظف المعني بالأمر والإدارة المتمثلة في الشخص المسؤول أي الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

4- الشكل المادي للمحضر:

يراعى في تحضير المحضر العناصر التالية³⁰:

4-1- المدخل: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، رقم التسجيل، العنوان وهو ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ، اسم ولقب المحرر، صفته ثم الإمضاء. الجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.

4-2- المعالجة: وتعرض فيها تفاصيل الحدث، ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام، ويحرر المحضر دائما في صيغة الجمع المتكلم، مثل: في الثاني عشر جانفي من سنة ألفين وثمانية عشر وعلى الساعة التاسعة صباحا ... قمنا نحن السيد/والي الولاية بتتصيب السيد/....

4-3- الخاتمة: وتتعلق بالقرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها.

4-4- عبارة الاختتام: وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل: لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول بها...

³⁰ بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص ص35-36.

وفيما يلي عناصر الشكل المادي لبعض أنواع المحاضر:

5- الشكل المادي لمحضر الاجتماع:

يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

-الدمغة؛

-رقم التسجيل: يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات؛

-عنوان الوثيقة: ويكون في أعلى وسط الوثيقة؛

مثال: محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

محضر اجتماع المجلس العلمي

-جملة تمهيدية (المقدمة): يراعى فيها النقاط التالية:

• التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام؛

• مكان انعقاد الاجتماع؛

• اسم وصفة رئيس الجلسة؛

• الأعضاء الحاضرون (الاسم واللقب والوظيفة)

• الأعضاء الغائبون (بعذر أو بدون عذر).

-جدول الأعمال: ويتضمن موضوع الاجتماع؛

-المداولات (العرض): ويتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر مناقشة النقاط المدرجة

في جدول الأعمال بشكل موجز والقرارات المتخذة بالتفصيل والتحفظات إن وجدت.

-صيغة الاختتام: ويسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة، مثل:

"بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على

الساعة...".

-المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام مثلا: سطياف في 13/06/2022.

-الإمضاء: إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ؛

إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى

5-1- الشكل المادي لمحاضر عن وضعيات أو أحداث أو وقائع أو تحريات أو سماع

أقوال: يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل: يدون في السجل الخاص بالمحاضر؛
- عنوان مختصر للوثيقة: ويكون أعلى وسط الوثيقة مثلا: محضر معاينة؛
- جملة تمهيدية تبين:
- التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام مثلا: في التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين وثمانية عشر على الساعة التاسعة صباحا؛
- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر؛
- السند أو المرجع لتحرير المحضر مثلا: القرار، المقرر، الأمر... الخ.
- العرض (موضوع المعاينة): عرض الوقائع والأحداث والوضعيات المشاهدة والتدابير المتخذة؛
- صيغة الاختتام: يختم المحضر بعبارات تفيد أن هذا المحضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني وأنه وقع بعد قراءته مثل: "...وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع الشهود بعدما تناولناه عليهم وذلك في يومه وساعته".

- **المكان والتاريخ:** ويكون بالأرقام لا بالحروف مثلا: سطيف في
2022/12/19؛

- **الإمضاء:** إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ.

إمضاء المعني أو المعنيون بالأمر والشهود (إن وجدوا) في الجهة اليمنى

- **وجهة النسخ الإضافية للمحضر:** وتكون في الجهة اليمنى أسفل الوثيقة.

5-2- الشكل المادي لمحضر التنصيب: يراعى في هذا المحضر العناصر التالية:

- الدمغة؛

- رقم التسجيل؛

- عنوان الوثيقة: يكون في أعلى وسط الوثيقة مثل: محضر تنصيب؛

- التاريخ والساعة بالأحرف؛

- اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)؛

- اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب؛

- تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛

- الإشارة إلى السند القانوني (قرار، مقرر تعيين)؛

- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر؛

- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري في الجهة اليسرى؛

- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف

المعني...).

6- شروط تحرير المحضر:

ينبغي على محرر المحضر أن يحرص على تحقيق الشروط التالية³¹:

- سرد تفاصيل الحدث كما وقعت بلا زيادة أو نقصان؛
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات؛
- الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص والتجرد؛
- نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة.

6- نموذج تطبيقي عن محضر:

6-1- نموذج تطبيقي عن محضر اجتماع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل/.../2022

محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم المالية والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بتاريخ الثاني والعشرين من شهر جوان لسنة ألفين واثنين وعشرون. وعلى الساعة ... اجتمعت اللجنة العلمية لقسم المالية والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برئاسة

وبحضور السادة الآتية أسماؤهم:

..... -

..... -

وغياب السادة الآتية أسماؤهم بمبرر:

..... -

..... -

وذلك لمناقشة المسائل الآتية:

..... -

..... -

رفعت الجلسة بتاريخ الثاني والعشرين من نفس الشهر والسنة وعلى الساعة الرابعة زوالا.

رئيس اللجنة العلمية

كاتب الجلسة

الختم والتوقيع والإمضاء

المكان والتاريخ

6-2- نموذج تطبيقي عن محضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل/.../2022

محضر تنصيب

في عام ألفين وثمانية عشر وفي اليوم الواحد والثلاثين من شهر أكتوبر.

نشهد نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أنه تم تنصيب السيد:

بصفة، أستاذ محاضر "أ"

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وإثباتا لهذا حرر المحضر في اليوم، الشهر والسنة المذكورين أعلاه.

المعني

عميد الكلية

الختم والتوقيع والإمضاء

المكان والتاريخ

ثانيا: عرض الحال Le compte rendu

1-تعريف عرض الحال:

هو وثيقة إدارية داخلية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بمعلومات عن واقعة أو حادث أو مجريات مهمة عمل أو مناقشة دارت خلال اجتماع، وذلك بتقديم صورة حقيقية يمكن استغلالها والاحتفاظ بها كأثر مكتوب يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية بل يكتفي بمجرد سرد الواقع فقط³².

2-الهدف من تحرير عرض الحال:

عرض الحال هو من وثائق التبليغ الإداري ذات الطابع السردى والتحليلي والوصفي تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بحادث أو واقعة... يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها وفي الوقت المناسب³³.

وهو وثيقة تستعملها الإدارة لعرض وتقديم وقائع معينة جرت سواء في اجتماع أو في ندوة أو محاضرة أو ملتقى... ومثلما هو واضح من تسميته -عرض الحال- يهدف إلى تقديم وصف لحالة أو واقعة معينة، وهنا يتقيد العون المكلف بإعداد عرض الحال بسرد ونقل الوقائع بكل أمانة دون التصرف فيها.

3-خصائص عرض الحال:

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

³² بالاعتماد على:

ميلود برارمة، مرجع سابق، ص86.

بوحميذة عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص39.

علي مميش، ن رزاق الغربي، مرجع سابق، ص160.

³³ بوحميذة عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص39.

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف اطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛
- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
- يحرر عرض الحال بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام، فالمبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري. وفي كلتا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحال بدون إبداء رأيه الشخصي.

4-أنواع عرض الحال:

تنقسم عروض الحال إلى فئتين اثنتين تتفرعان بدورهما إلى عدة أنواع، فالفئة الأولى هي العروض التي تتقل وقائع جرت في حضور المحرر، أما الفئة الثانية فهي العروض التي تسجل أحداثا وقعت في غياب المحرر.

الفئة الأولى مثلا³⁴:

- عرض حال نشاط مصلحة أو مكتب دراسات أو اجتماع أثناء فترة محددة أو بمناسبة حدث معين؛

³⁴ بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، ص ص 63-64.

- عرض حال إجراء تجربة مخبرية؛
- عرض حال تظاهرة تجارية (معرض، ندوة، مأدبة عمل...)
- عرض حال مهمة إنجازها المحرر مثل: عرض حال عملية جراحية، عرض حال محاضرة؛
- عرض حال محادثات مثل: عرض حال مكالمة هاتفية، عرض حال محادثات استقبال ممثل لشركة أجنبية.

الفئة الثانية: مثلاً:

- عرض حال حدث مثل: وقوع اجتماع، عرض حال استقالة مدير...
- عرض حال حادثة مثل: عرض حال حادث مرور.
- عروض حال الفئة الثانية إنجازها -في أغلب الأحيان- المفتشون أو المندوبون الممثلون لقطاعات إدارية أو اقتصادية أو قضائية. وكثيراً ما تقرر بتقارير إجمالية تقر ما ورد فيها وتقدم مقترحات بناءة قصد تصحيح وضع أو الشروع في الإنجاز... إلخ.

5- شروط تحرير عرض الحال:

- ينبغي أن تتوافر في كل عرض حال جملة من الشروط وهي³⁵:
- التزام الأمانة والموضوعية في نقل الوقائع وضبط الحقائق؛
 - اعتماد الدقة والوضوح في التعبير؛
 - ذكر جميع المعطيات التي يمكن أن تخدم الغرض من تحريره.

6- الشكل المادي لعرض الحال:

³⁵ بدر الدين بن تريدي، مرجع سابق، ص 63.

يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية مثل باقي الوثائق الإدارية، غير أنه يمكن التمييز بين عناصر عرض حال اجتماع عن عروض الحال الأخرى كالاتي:

6-1- الشكل المادي لعرض حال حادثة وعرض حال نشاط:

يراعى في شكلها العناصر التالية:

- **الدمغة؛**
- **رقم التسجيل:** يسجل في سجل الصادرات؛
- **الموضوع:** جملة مختصرة منسجمة مع محتوى عرض الحال؛
- **المرجع:** قد يكون عرض حال مبني على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
- **المرفقات:** قد ترفق وثائق تدعم عرض حال؛
- **عنوان الوثيقة:** يذكر في أعلى وسط الورقة مثل: **عرض حال حادثة عمل؛** أو يكون العنوان متبوعا بصفة المحرر مثل: **عرض حال حادثة عمل من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعا إلى السيد/...صفة المرسل إليه؛**
- **جملة تمهيدية (مقدمة):** يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف؛
- **العرض (نص الموضوع):** يستعرض المحرر الوقائع والأحداث مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض فيذكر ظروف وملابسات الحادثة والضحايا والشهود إن وجدوا ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة فالمتابعة. وتجدر الإشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح ودقة تجنبًا للغموض واللبس في شرح وتفسير الأحداث؛

- الجملة الختامية: تخصص الخاتمة لذكر القرارات المتخذة أو النتائج والآثار المترتبة عن الحدث أو الواقعة.
 - المكان والتاريخ تدون بالأرقام مثل: حرر بسطيف في 2022/12/19؛
 - الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للمحرر: إذا لم تكتب مع العنوان تكتب في أسفل يسار الوثيقة؛
 - الإمضاء: من طرف محرر عرض الحال.
- 6-2- الشكل المادي لعرض حال اجتماع: يراعى فيه العناصر التالية:
- الدمغة؛
 - رقم التسجيل: يسجل في سجل الصادرات؛
 - الموضوع: جملة مختصرة منسجمة مع محتوى عرض الحال؛
 - المرجع: قد يكون عرض حال اجتماع مبني على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
 - المرفقات: قد ترفق وثائق تدعم عرض حال اجتماع؛
 - عنوان الوثيقة: يذكر في أعلى وسط الورقة مثل: عرض حال اجتماع اللجنة المكلفة بالتكوين؛ أو يكون العنوان متبوعا بصفة المحرر مثل: عرض حال اجتماع من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعا إلى السيد/...صفة المرسل إليه؛
 - جملة تمهيدية: وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان ويدون فيها تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع، وكذا اسم وصفة من ترأس الاجتماع، كما تدون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.

مثال: اجتمعت اللجنة المكلفة بالتكوين في التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين واثنين وعشرين على الساعة التاسعة صباحا، بمقر كلية العلوم الاقتصادية وبرئاسة السيد/... صفته... (رئيس لجنة التكوين قسم المالية والمحاسبة) وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين للسنة 2022/2021 وقد حضر الاجتماع:

| -الاسم واللقب | -الوظيفة |
|---------------|----------|
| 1- | |
| 2- | |
| 3- | |

- **سير المداولات:** ينبغي أن يكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع تجنباً لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداولات. ومن جهة أخرى فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار بالإجماع أو بالأغلبية.
- **جملة ختامية:** ينتهي عرض الحال بجملة ختامية على النحو التالي: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالاً؛
- **المكان والتاريخ:** تدون بالأرقام؛
- **الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للمحرر:** إذا لم تكتب مع العنوان تكتب في أسفل يسار الوثيقة؛
- **الإمضاء:** يكون من طرف محرر عرض الحال.

7- أوجه الاختلاف بين محضر اجتماع وعرض حال اجتماع:

في بعض الحالات يطلق على عرض الحال -جوازا- تسمية محضر مثل محضر اجتماع، محضر جلسة.

إن عرض حال اجتماع يشبه محضر اجتماع من حيث التقديم المادي لذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي محضر اجتماع ونادرا ما نجد عبارة عرض حال اجتماع، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التسمية التي جرى استعمالها واعتادت عليها الإدارة خاطئة نظرا للفوارق التي تميز عرض الحال عن المحضر³⁶.

محضر اجتماع وثيقة لها قوة الإثبات تهدف إلى تسجيل الوقائع والقرارات المتخذة من خلال اجتماع والاحتفاظ بها، ويتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح تحليلا وإبداء الرأي فيها باقتراح الحل المناسب. يتم إعداده من قبل المقرر الذي يعين من طرف رئيس الجلسة، ويتم التوقيع عليه من قبل كل المشاركين (الالتزام بمضمون الاجتماع) أو الإمضاء من طرف رئيس الجلسة في اليسار تحت المكان والتاريخ ومقرر الجلسة في الجهة اليمنى³⁷.

أما عرض حال اجتماع فهو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع من الرئيس إلى رؤوسه لإفادته بواقعة معينة تنقل كما هي غير أنه لا يتضمن اقتراح معين لحل المشكل المطروح، كما يهدف إلى تقديم شهادة عن التدخلات التي لها علاقة مباشرة بجدول أعمال الاجتماع دون التركيز على التفاصيل. باعتبار أن من خصائص عرض الحال كونه محوّل (ملخص) يبتعد عن كل المعطيات الثانوية التي ليس لها تأثير على الإلمام بكل المعطيات التي وردت في التدخلات.

³⁶ محمد زاوي، مرجع سابق، ص56.

³⁷ علي مميش، رزاق الغربي، مرجع سابق، ص162.

يمكن إعداد عرض حال اجتماع انطلاقا من محضر اجتماع والعكس غير صحيح، ويمكن لأي مشارك في اجتماع إعداد عرض الحال الخاص بهذا الاجتماع لتوجيهه إلى رئيسه السلمي³⁸.

8- نموذج عرض حال اجتماع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف -1-

إلى السيد/

رئيس قسم المالية والمحاسبة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

الموضوع/ عرض حال عن اجتماع اللجنة المكلفة بالتكوين في الدكتوراه قسم المالية والمحاسبة بتاريخ التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين واثنين وعشرين وعلى الساعة التاسعة صباحا اجتمعت اللجنة المكلفة بالتكوين في الدكتوراه لقسم المالية والمحاسبة، بمقر كلية العلوم الاقتصادية، القاعة 46 وبرئاسة السيد/... صفته....(رئيس لجنة التكوين) وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين للسنة 2021/2022.

وقد حضر الاجتماع الآتية أسماؤهم:

| | |
|---------|--------|
|6 |1 |
|7 |2 |
|8 |3 |
|9 |4 |
|10 |5 |

وغياب السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

| | |
|--------------|------------------|
|1 بمبرر |1 بدون مبرر |
|2 بمبرر |2 بدون مبرر |
|3 بمبرر |3 بدون مبرر |
|4 بمبرر |4 بدون مبرر |
|5 بمبرر |5 بدون مبرر |

وبعد مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال بالتفصيل..... اختتمت الجلسة

على الساعة الواحدة زوالا.

كاتب الجلسة

الختم والتوقيع والإمضاء

سطيف في 20.05.2022

ثالثاً: التقرير Le rapport

1-تعريف:

التقرير هو وثيقة إدارية هامة تحرر توقع وترفع من موظف مرؤوس إلى سلطة عليا (الرئيس) قصد إفادته بحدث أو واقعة معينة بكامل التفاصيل مع تحليل الأسباب والدوافع وتقديم الاقتراحات بغية الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ التدابير والقرارات اللازمة حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة³⁹.

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات وهو ما يستدعي حث المحرر الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كئيب على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع، وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع⁴⁰.

2-الهدف من تحرير التقرير:

تعتبر التقارير أداة أساسية لمتابعة ومراقبة الإنجازات في مختلف المستويات التدريجية، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه والاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة بكل المستجدات، كما تعمل التقارير على التعرف على وجهات نظر وآراء العاملين والتوصيات والاقتراحات التي يقدمونها بخصوص مشاكل وصعوبات العمل، وعليه فإن الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها الإدارة من التقارير كثيرة تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها فيما يلي استعراض أهم الأهداف:

³⁹ علي مميش، رزاق الغربي، مرجع سابق، ص169.

⁴⁰ بوحميذة عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص30.

- بيان أو عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛
- تحليل وضعية معينة؛
- استقصاء معلومات وإحصاءات عن قضية معينة؛
- وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- تبليغ الرؤساء الإداريين وإطلاعهم على مسألة معينة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري على اتخاذ القرارات اللازمة؛
- كما يهدف التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما وإبداء رأيه فيها وذلك بقبولها أو رفضها أو تعديلها.

3- شروط إعداد التقارير:

- ينبغي على محرر التقرير أن يحرص على تحقيق الشروط التقنية التالية⁴¹:
- جمع المعلومات والإحصاءات من مصادرها الأصلية والتحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلًا مطلوبًا منظمًا ومقسماً إلى أقسام بحيث يسهل الوصول إلى أي معلومة؛
 - يجب أن يحتوي التقرير على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع؛
 - توخي الدقة والوضوح في تقديم ووصف وتحليل الوضعيات المقصود تبليغها وإبراز العناصر الأساسية وتقديم الدلائل والوسائل لفهمها؛
 - ضرورة أن يكون معد التقرير ملماً بالموضوع المكلف بمعاينته ودراسته؛
 - الأمانة والصدق والنزاهة في نقل الحقيقة بعيداً عن الأغراض الشخصية؛

⁴¹ يتصرف بالاعتماد على: وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص ص72-73.

- دراسة وتغطية كل مجريات الموضوع المراد التقرير عنه وتحليلها، وتقديم خلاصة عنها للمسؤول والاقتراحات للمعالجة؛
- وجود علاقة وظيفية بين معد التقرير ومتلقيه؛
- كتابة التقرير بأسلوب واضح وبلغة بسيطة وسليمة ومفهومة؛
- الإيجاز في التعبير؛
- وحدوية الموضوع.

4-أنواع التقارير:

تختلف التقارير باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير حسب المهام وقطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي بعض وأهم أنواع التقارير باختصار⁴²:

4-1-التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة مثل: التقارير الصحية، التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي أو الاجتماعي... وغيرها.

4-2-التقارير التفتيشية: هي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين أي الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية المرافق والمؤسسات التي يديرونها أو طرق تسييرها أو التحقيق في ملبسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات. يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش أو تحقيق أو استطلاع ميداني يتعرفون من خلالها على الإيجابيات والنقائص، وعلى

⁴² بالاعتماد على: بوحميده عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص31 + بدر الدين بن تريدي، مرجع سابق،

ضوئها يأمرهم بإدخال التعديلات المناسبة على أجهزة التسيير والتنفيذ مثل: تقارير مفتشي المالية، تقارير مفتشي النظافة.

وقد تكون تقارير التفتيش شخصية تهدف إلى تقييم الموظفين، وبناء على نتائجها قد يرقى البعض منهم، وقد يعاقب آخرون وكل ذلك يهدف إلى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير والعمل.

4-3-تقارير بحث واستقصاء: يحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي تهم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون إليها، فقد يكلف مقرر بإنجاز تقرير استقصاء يتعلق ببحث إمكانية تسويق بضاعة ما، وقد يكلف آخر بإنجاز دراسة ميدانية بقصد تقديم اقتراحات لتوجيه أذواق الناس إلى استهلاك نوع جديد من المواد، وقد يكلف بدراسة بيئية قصد معرفة مدى صلاح منطقة معينة لإقامة مصنع أو حظيرة محمية أو بناء سد...الخ.

4-4-التقارير الدورية للأنشطة: تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري (شهريا، سداسيا، سنويا).

4-5-التقارير الإعلامية: هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين.

4-6-تقارير أحداث وحوادث: وهي تقارير تنجز إثر وقوع حدث ما مثل:

- تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية؛
- تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري؛
- تعيين المسؤولين عن عمليات تزوير واختلاس أموال...الخ؛

- وبصفة عامة فإن التقرير يتناول مواضيع مختلفة مثل: تقدم الأشغال، الزيارات، الأسفار والدورات التدريبية، التحريات المختلفة... الخ؛
- في كثير من المؤسسات تكون هناك نماذج جاهزة لبعض التقارير ويقوم معد التقارير بملاً النموذج بالبيانات الصحيحة.

5- الشكل المادي للتقرير:

يحتوي التقرير غالباً على العناصر التالية⁴³:

- **الدمغة؛**
 - **رقم التسجيل:** يسجل في سجل الصادرات؛
 - **الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛**
 - **موضوع التقرير:** جملة مختصرة منسجمة مع محتوى التقرير؛
 - **المرجع:** قد يكون التقرير مبني على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
 - **المرفقات:** قد يرفق التقرير بوثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب الموضوع؛
 - **صفة المقرر:** وقد تكون مسبوقة بعنوان: **تقرير مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعاً إلى السيد/.... صفة المرسل إليه؛**
 - أو بدون العنوان مباشرة في أعلى وسط الوثيقة (تقرير)؛
- مثل: تقرير تفتيش، تقرير رئيس المؤسسة حول ميزانية التسيير.**

⁴³ علي مميش، رزاق الغربي، مرجع سابق، ص 169 + ميلود برارمة، مرجع سابق، ص ص 75-76.

- **جملة تمهيدية (مقدمة):** يدون فيها الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت إلى تحريره بهدف جلب الاهتمام إلى أهمية الموضوع المطروح؛
- **نص التقرير (العرض):** هو أهم جزء في التقرير إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية فيقوم بدراسة كاملة لكل المعطيات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول إلى الحل المقترح والملائم. ويمكن تحديد أهم مراحل التقرير كالتالي:
 - عرض الوقائع وبيان أسبابها والمتسببون فيها؛
 - تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة؛
 - تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على حلها.
- **جملة ختامية (الخاتمة):** تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت، وغالبا ما تتضمن تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكل، يعبر فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية. مثل:
 - وفي الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة...الخ؛
 - وفي الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات المقدمة؛
 - الرجاء منكم أن تعيدوا إلي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو تعليماتكم حتى يكون بمثابة اتخاذ قرار قابل للتنفيذ.
- **المكان والتاريخ:** حرر بسطيف في 2022/05/19؛
- **الإمضاء:** يكون من طرف محرر التقرير.

6-خطوات كتابة التقرير: يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر اتباع مجموعة من الخطوات المنهجية كالتالي⁴⁴:

6-1-تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات أو الشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض وغير محدد المعالم، لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

6-2-جمع وتحليل البيانات: بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها وتحضيرها للاستخدام.

يعتمد جمع البيانات على الدراسات والأبحاث والتحقيقات والاستشارات وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

6-3-وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره وترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

6-4-صياغة التقارير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ والعبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، وإماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة، ويراعى في صياغة التقارير -لاسيما التقارير التحليلية- الإسهاب في عرض الموضوع ودعم ذلك بالرسوم والأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر ويؤكد الاستنتاجات ويدعم المقترحات.

⁴⁴ بوحميده عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص33.

6-5-مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأن وانفتاح ذهني لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء وتدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

7-نموذج تقرير:

الجزائر في 2020.07.11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-

رقم التسجيل.../2021

إلى السيد/

فخامة رئيس الجمهورية

الموضوع/ تقرير عن تطور الوضعية الوبائية بالبلاد

يُشرفنا أن نضع بين أيديكم تقريرا مُفصّلا عن تطور الوضعية الوبائية بالبلاد، حيث تشهد هذه الفترة -فترة الصيف- تزايدا ملحوظا في عدد الإصابات والوفيات بفيروس كورونا-كوفيد 19- خلافا للفترة السابقة التي شهدت نوعا ما انخفاضا ملموسا مقارنة بالفترة الحالية، ويمكن رد هذا التطور الملحوظ لعدة أسباب يبقى أهمها تراخي المواطنين في تطبيق تدابير الحيطة والحذر المطلوبين حتى مع تسجيل انخفاض مؤشر الإصابات والوفيات طالما أن الفيروس لا يزال موجودا. لذلك نقترح على سيادتكم الموقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة ضبط واستقرار الأوضاع الصحية وحماية المواطنين من تداعيات هذا الوباء، ويمكننا في الصدد اقتراح بعض التدابير منها على وجه الخصوص:

- إقرار إجراء الحجر الصحي مع تحديد مواعيده؛
- فرض غرامات مالية على المخالفين لتدابير الحجر الصحي، ارتداء الكمامات، التباعد الجسدي...
- إقرار الغلق الجزئي للأماكن التي تحتل تجمعات سكانية ناقلة للوباء مثل أماكن إقامة الولائم والأفراح، الجنائز والاصطياف...

وفي انتظار تدخلكم نأمل أن تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار.
وقد حضر الاجتماع الآتية أسماؤهم:

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

الختم والتوقيع والإمضاء

الجزائر في 2021.07.11